



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# Tuloskortti – Johtamisen ohjausväline

Case: Yritys X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden laitos  
Tradenomi  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy/2012  
Aaltonen Katja  
Haverinen Tia

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ala

AALTONEN, KATJA

HAVERINEN, TIA:

Tuloskortti – Johtamisen ohjausväline

Case: Yritys X

Taloushallinnon opinnäytetyö

43 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakaslähtöistä myyntityötä ja Balanced Scorecardia sen välineenä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia tasapainotetun tuloskortin toimivuutta ja tuottaa tasapainoisen tuloskortin pohja kohdeyritykselle. Kohdeyrityksenä toimi Yritys X. Uuden mittausjärjestelmän toivottiin auttavan yritystä selvittämään sen nykytilaa, lisäämään tehoa kilpailukyvyn löytämiseksi ja säilyttämiseksi ja helpottavan yritystä seuraamaan oman liiketoimintansa tulosta pitkällä aikavälillä.

Teoriaosuudessa käsitellään asiakaslähtöistä myyntityötä ja Balanced Scorecard-järjestelmää johtamisen ohjausvälineenä. Työn case-osuudessa toteutettiin asiakas- ja henkilöstötutkimukset, jotka pohjautuivat kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Tietojen kerääminen tapahtui kirjallisuudesta, internet-lähteistä, haastatteluista ja tutkimuksista. Yritys X:llä ei aikaisemmin ollut käytössä Balanced Scorecardia, vaan käytössä on ollut muita omia mittareita. Balanced Scorecard oli kuitenkin tuttu käsitteenä.

Tutkimuksesta selvisi, että Balanced Scorecard on myös Yritys X:lle soveltuva johdon työkalu.

Asiasanat: tasapainotettu mittaristo, kaupan ala, myyntityö, palvelu

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

AALTONEN, KATJA  
HAVERINEN, TIA:

Balanced Scorecard: A control tool of  
management

Case: Company X

Bachelor's Thesis in Financial Management 43 pages, 2 pages of appendices

Autumn 2012

## ABSTRACT

---

This thesis deals with customer-oriented selling and the Balanced Scorecard tool. The aim of this thesis is to study how the scorecard can be used and also to create a scorecard for the case company. The case company is Company X in Lahti. The idea is that the Balanced Scorecard would help the case company to assess its current state, to enhance its competitiveness and to evaluate the company's situation in the long run.

The theoretical part of the thesis concentrates on customer-oriented selling. Furthermore, this section is based on literature on the Balanced Scorecard system. The case study is based on questionnaires that were presented to customer and personnel. The questionnaires were qualitative. In addition, data was obtained by literature, from the Internet, and by interviews and questionnaires. Company X has not previously used the Balanced Scorecard, but the company has had its own performance indicators. However, the Balanced Scorecard was a familiar tool.

In conclusion, it was found in this study that the Balanced Scorecard is a suitable management tool for Company X. The scorecard takes into account intangible assets whose monitoring is often disregarded.

Keywords: Balanced Scorecard, trade area, salesmanship, service

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	3
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	ASIAKASLÄHTÖINEN MYYNTITYÖ	6
2.1	Asiakaspalvelu	6
2.2	Myyntityö	7
2.3	Hyvä asiakaspalvelija	9
2.4	Palvelun määritelmä	10
2.5	Palvelun laatu	11
2.6	Laadun ulottuvuudet	11
2.7	Laadun mittaaminen ja kymmenen palvelun laatuun vaikuttavaa tekijää	14
3	TULOSKORTTI – JOHDON TYÖVÄLINEENÄ	16
3.1	Synty	16
3.2	Näkökulmat	17
3.2.1	Taloudellinen näkökulma	17
3.2.2	Asiakasnäkökulma	17
3.2.3	Henkilöstönäkökulma	18
3.3	Visio ja strategia	19
3.4	Tuloskortti ohjausvälineenä	19
3.5	Mittariston tasapaino ja mittareiden määrä	20
3.6	Syy-seuraussuhteet, hyödyt ja kritiikki	21
4	TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	23
4.1	Asiakastutkimus tulokset	23
4.2	Henkilöstötutkimus tulokset	30
4.3	Johtopäätökset	32
4.3.1	Asiakastutkimus	32
4.3.2	Henkilöstötutkimus	33
4.3.3	Tuloskorttipohja	34
5	YHTEENVETO	36

LÄHTEET

38

LIITTEET

41

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Kaupan ala on kokenut suuria muutoksia viime vuosien aikana. Työllisten määrällä mitattuna kauppa on Suomen tärkein toimiala. Kaupan ala työllistää yli 300 000 henkilöä ja muodostaa yli kymmenesosan bruttokansantuotteesta. Kauppaa ei ole totuttu mieltämään suomalaisen yhteiskunnan tukijalaksi. Kaupan merkitys on kasvanut merkittävästi teollisen yhteiskunnan muuttuessa palveluyhteiskunnaksi. Palveluala kasvaa koko ajan ja tällä hetkellä suomalaisista työssäkäyvistä kaksi kolmasosaa on palvelualalla. Kauppa kattaa 11 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta ja on yhteiskunnan elämän rytmittäjä. Miljoonia suomalaisia käy kaupassa päivittäin ja kaupan aukiolot määrittävät ihmisten päivärytmiä. Kauppa on arjessa läsnä syvällisemmin kuin mikään muu elinkeino. Toimialoista tuotannolla mitattuna kauppa on yksi suurimmista. (Kaupan liitto 2012)

Kasvumahdollisuudet alalla ovat tulevaisuudessa todella hyvät, sillä kauppa hyödyntää informaatio- ja viestintäteknologiaa. Kauppa on ollut kauan tärkein globaalin tuottavuuden kasvattaja ja sama rooli sillä on suomalaisessa yhteiskunnassa. Alan voimakas säättely kuitenkin hidastaa kaupan kehitystä, se vähentää kilpailua ja uudistuksia. Säättely vaikuttaa uusien yksiköiden perustamiseen, hintoihin sekä aukioloaikoihin. Kuluttajilla ja kaupalla ovat samat intressit. Ihmisten arki edellyttää kauppaa, joka palvelee heitä sillä tavalla ja silloin, kun asiakas itse haluaa. (Kaupan liitto 2012)

Kauppa työllistää Suomessa ja maksaa veronsa Suomeen. Kauppa on elinkeinoelämän toimialoista suurin työllistäjä. Vuoteen 2020 mennessä alalla ennakoitaan avautuvan eniten työpaikkoja Suomen toimialoista, kaupan rooli siis työllistäjä tulevaisuudessa kasvaa. Kansainväliset kauppaketjut ovat tulossa kovaa vauhtia Suomen markkinoille, samaan aikaan on erotuttava kilpailijoista ja pyrittävä vaalimaan asiakasuskollisuutta. Uusien yritysten toimintastrategiat ovat vaikuttaneet paljon kotimaisten yritysten toimintastrategioihin. Kilpailu on kovaa myös parhaista kauppapaikoista. Suomalainen kauppa kilpailee päivittäin asiakaskunnasta ulkomaisen kaupan kanssa. Suomalainen asiakaskunta on

kansainvälistä ja käyttää ahkerasti internettiä. Verkkokaupan rooli kaupankäynnissä onkin kasvanut huimaa vauhtia viime vuosina. Kaupan työllisyyttä Suomessa on tukenut hyvä ostovoimakehitys 2000-luvulla. (Kaupan liitto 2012)

Asiakkaiden erilaisten toiveiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen ovat tällä hetkellä kaupan keskeisiä vaatimuksia. Tietotekniikka sekä tiedonhallinta ovat tuoneet asiakkaille uusia mahdollisuuksia ja heidän ostokäyttäytymisen tunnistamiseksi, joka on tärkeää tarjonnan ylläpitämiseen. Profiloituminen ja kilpailijoista erottuminen ovat tärkeitä kaupalle kiristyneessä kilpailussa. Yhtenäistynvä ja globalisoituva tavaratarjonta ei luo riittävää erottumista. Kaupan on luotava siis omia erottumiskeinojaan brändeillä ja ketjukonsepteilla. Sisäisen toiminnan tehokkuuden lisäksi kaupan alan yritykset ovat panostaneet myös ulkoisen toiminnan tehokkuuteen. Yritykset ovat muuttaneet liiketyyppikonseptiaan selkeimmiksi ja konsepteista on tullut erilaisia asiakaslupauksiltaan sekä kohderyhmävalinnoiltaan. Myös myymälän ulkonäkö, valikoima ja tilankäyttöratkaisut ovat parantuneet. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2007, 2)

Kiristynyt markkinatilanne on pakottanut kaupat etsimään tehokkaampia ja uusia johtamis- ja toimintamalleja. Balanced Scorecard on yksi yleisimmistä strategisista johtamisjärjestelmistä. Sen avulla strategia, tavoitteet ja visiot pyritään konkretisoimaan osaksi jokapäiväistä toimintaa. Samalla kuvataan tuloksia, joihin halutaan päästä ja keinoja, joilla halutaan päästä hyviin tuloksiin. Strategioista pitäisi saada konkreettinen ja tavoitteellinen toimintasuunnitelma tulokortin avulla, johon otetaan kaikki tärkeät painopisteet mukaan. Vaikka yritysjohdolla on paras käsitys yrityksen toiminnasta strategisella tasolla, operatiivisen toiminnan parhaat asiantuntijat löytyvät kuitenkin työnjohto- ja työntekijätasoilta. Henkilöstön operatiivisen tason osaamista tulisi käyttää tulokorttijärjestelmän mittariston suunnittelussa paljon enemmän. Jos siis operatiivisen tason tietämystä ja osaamista ei käytetä hyväksi mittariston suunnittelussa, on vaara hukata arvokas tieto ja sitä kautta henkilöstön sitoutuminen muutokseen. Mittariston käyttöönotossa on kyse siis koko organisaatiosta koskevasta muutoksesta. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 7)

Aikaisempia tutkimuksia tulokortista johtamisen työvälineenä kaupan alalle on tehty muutamia viime vuosien aikana. Laurea ammattikorkeakoulusta Keravalta vuonna 2010 Aki Hahlen valmistunut työ: ”Tulokortit seurannan apuvälineenä” käsittelee tulokorttia kaupan alalla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa tulokortti kohdeyritykselle. Tulokortin toivottiin laajentavan suorituskäytön seurannan näkökulmia kohdeyrityksessä ja sen toivottiin toimivan myös tulevaisuudessa palavereissa työkaluna, jolla henkilökuntakin saataisiin mukaan seurantaan. Lopputuotteena tekijä sai valmiiksi osastotason tulokortti. Tulokortissa suorituskäytön tarkasteltiin neljästä näkökulmasta. Hän testasi tulokortin toimivuutta käytännössä, ja haastattelujen perusteella se otettiin käyttöön jokaisella kohdeyrityksen osastolla. (Hahle 2010)

Laurea ammattikorkeakoulusta Hyvinkäältä vuonna 2009 Tuire Hutun valmistunut työ: ”Tulokortin laatiminen, Case: Hyvinkään Anttilan asiakaspalveluosasto” käsittelee tulokorttia ja sen tavoitteena oli pyrkiä selvittämään miten mittaristoa voitaisiin kehittää ja parantaa johdon työkalusta osaksi myös asiakaspalveluosaston jokapäiväistä toimintaa muokkaamalla mittaristo kassaosaston lähtökohtiin sopiviksi. Pyrkimys oli siis parantaa jo olemassa olevaa mittaristoa eikä rakentaa kokonaan uutta. Työn tuloksissa kävi ilmi, että strategia oli henkilöstölle vieras, mutta tulokorttijärjestelmä tunnettiin kuitenkin paremmin. Tutkimuksen vastausten perusteella tulokorttijärjestelmä ei tutkimus hetkellä täyttänyt asetettuja vaatimuksia, koska strategian tai tulokortin ei katsottu olevan yhteydessä henkilöstön omaan työskentelyyn. Työn tuloksista kävi ilmi, että Anttilan asiakaspalveluosastolla ei ottanut tulokorttia vielä käyttöönsä. (Huttu 2009)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Balanced Scorecardin toimintaperiaatteet mittausjärjestelmänä. Sen pohjalta on tarkoitus laatia yhteistyöyrityksen Yritys X, sen liiketoimintaan soveltuva tasapainotettumittaristo. Tavoitteena on laatia toimiva ja tulevaisuudessa käyttökelpoinen mittausjärjestelmä. Yritys X:lle uusi mittausjärjestelmä auttaa tarvittaessa selvittämään yrityksen nykytilaa, lisää tehoa tulevaisuudessa kilpailukyvyn löytämiseksi ja säilyttämiseksi sekä helpottaa



yritystä seuraamaan oman liiketoimintansa tulosta pitkällä aikavälillä. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään Yritys X:ää. Yhteistyöyrityksen mittaristoon on otettu mukaan kaksi näkökulmaa: *asiakasnäkökulma* ja *henkilöstönäkökulma*.

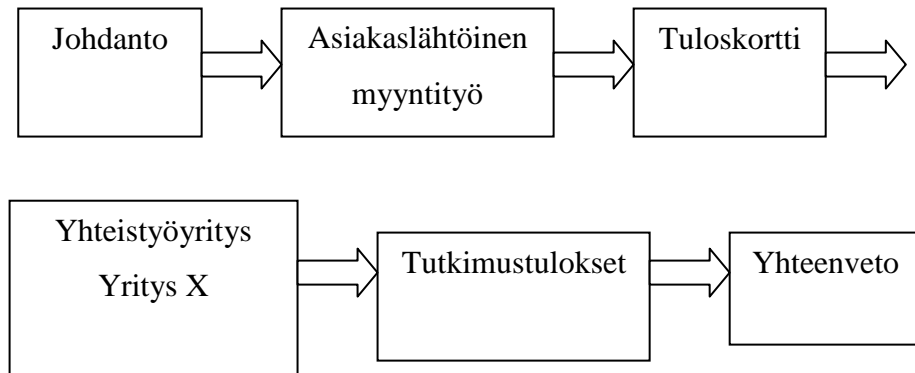
### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Aineiston hankkiminen tapahtui aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja internet-lähteistä. Empiriaosuudessa on käytetty Yritys X:n sisäisiä materiaaleja. Empiriaosuuden aineisto on saatu kokoon asiakastutkimuksella, henkilöstötutkimuksella sekä tutkijoiden omilla havannoilla. Asiakastutkimuksen ajankohta oli kesäkuussa 2012. Henkilöstötutkimus suoritettiin Yritys X:n henkilökunnalle heinäkuussa 2012.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto saadaan kokoon todellisista tilanteista. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä saataviin tietoihin. Täydentävän tiedon saamiseksi voidaan käyttää lomakkeita ja testejä. Tutkimussuunnitelma muuttuu tutkimuksen edetessä ja se toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan myös mahdollisesti muuttaa. Tapaustutkimuksen strategia on kerätä yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai joukosta pieniä toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat, että valitaan yksittäinen tilanne tai tapaus, kohteena yksilö, yhteisö tai ryhmä ja kiinnostuksen kohteina ovat prosessit. Aineisto kerätään eri tavoilla, kuten haastattelemalla, havainnoimalla ja dokumentteja tarkastellen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 125–126, 155)

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne jakautuu (KUVIO 1) johdantoon, teoriaosuuteen, empiriaosuuteen ja yhteenvetoon. Teoriaosuuden muodostaa toinen ja kolmas luku. Toinen luku käsittelee asiakaslähtöistä myyntityötä ja kolmas luku Balanced Scorecardia.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Neljännessä luvussa esitellään yhteistyöyritys Yritys X sekä keskeisiä tietoja mittariston kokoamisen kannalta. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset sekä esimerkkimittaristo. Työn päättää viimeisessä luvussa johtopäätökset ja yhteenveto.

## 2 ASIAKASLÄHTÖINEN MYYNTITYÖ

### 2.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on kontaktilaji. Jokaisessa asiakkaan kohtaamistilanteessa myyjän tai asiakaspalvelijan on onnistuttava joka ainoa kerta, tunnista toiseen, päivästä toiseen, viikosta toiseen ja vuodesta toiseen. Vahingossa onnistunutta palvelutapahtumaa ei voi monistaa. Jokaisen asiakkaan kohdalla jokaisessa palvelutilanteessa on onnistuttava tahollaan. Palvelumenestyksen ratkaisun avaimet ovat asenteessa. Menestykselle perustan luo osaaminen, mutta se ei enää riitä. Työssä tarvitaan ennen kaikkea positiivista asennetta, jonka voi ottaa täysimääräisesti käyttöön, kun oivaltaa sen merkityssisällön syvällisesti.

Optimismi on aikuisen ihmisen tietoinen valinta. (Lundberg & Töytäri 2010, 16)

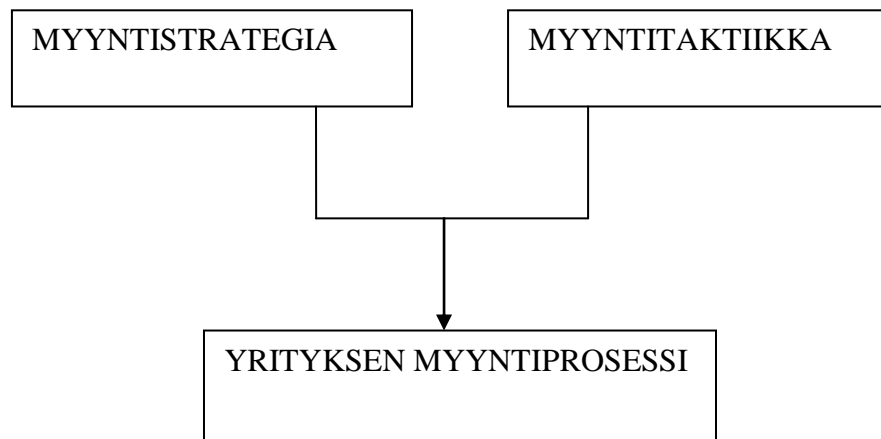
Asiakaspalvelu tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä, vaikka vuorovaikutus ei aina tapahdukaan kasvokkain. Se voidaan hoitaa vaikkapa puhelimitse tai sähköpostilla. Kasvokkain tapahtuva palvelu, joka on ihmissuhdetyötä, on kuitenkin merkittävintä. Tärkein työväline asiakaspalvelijalle on hänen persoonansa, hänen kykynsä ja halunsa toimia vuorovaikutustilanteissa. Asiakaspalvelija on oman palvelualansa asiantuntija. Itsestään selvää on yrityksen tuotteiden ja palveluiden tunteminen, mutta tämän lisäksi tulee ymmärtää oma roolinsa palvelutapahtumassa. Sen ymmärtäessään asiakaspalvelija pystyy toimimaan ammattimaisesti. Kun asiakaspalvelija osoittaa asiakkaalle arvostusta sekä sanoin että teoin, saadaan asiakas tyytyväiseksi palveluun ja halukkaaksi tulevaisuudessakin asioimaan yrityksen asiakkaana. Asiakkaalle syntyy palvelukokemuksesta tunne, että hän on yritykselle tärkeä. (Eräsalo 2011, 14)

Palveluympäristö, vuorovaikutussuhteet ja palvelun lopputuloksen laatu muodostavat asiakkaalle palvelukokemuksen. Ensi sekuntien tai minuuttien aikana syntyvä mielikuva on melko pysyvä. Mielikuva syntyy aikaisempien kokemusten ja arvostusten pohjalta. Asiakaspalvelu on sarja toimenpiteitä, jotka tehdään asiakkaan hyväksi hänen palvelemisensa aikana. Palvelun epäonnistuminen missä tahansa asiakaspalveluketjun vaiheessa saa asiakkaan reagoimaan negatiivisesti ja pahimmassa tapauksessa vaihtamaan asiointipaikkaansa. (Lahtinen 2004, 6)

Asiakaspalvelu on myyntityötä, yrityksen tuotteiden myynti ei ole mikään erillistapahtuma, vaan myyntiä tulee tapahtua koko ajan. Pyritään esittelemään asiakkaalle tuotteita jatkuvasti, tarjoamaan oheis- ja lisäpalveluita, eikä vain tyydytä toimittamaan sitä, mitä asiakas itse pyytää. Asiakkaan tyytyväisyys lisääntyy, kun hän saa lisäpalvelun. (Eräsalo 2011, 15)

## 2.2 Myyntityö

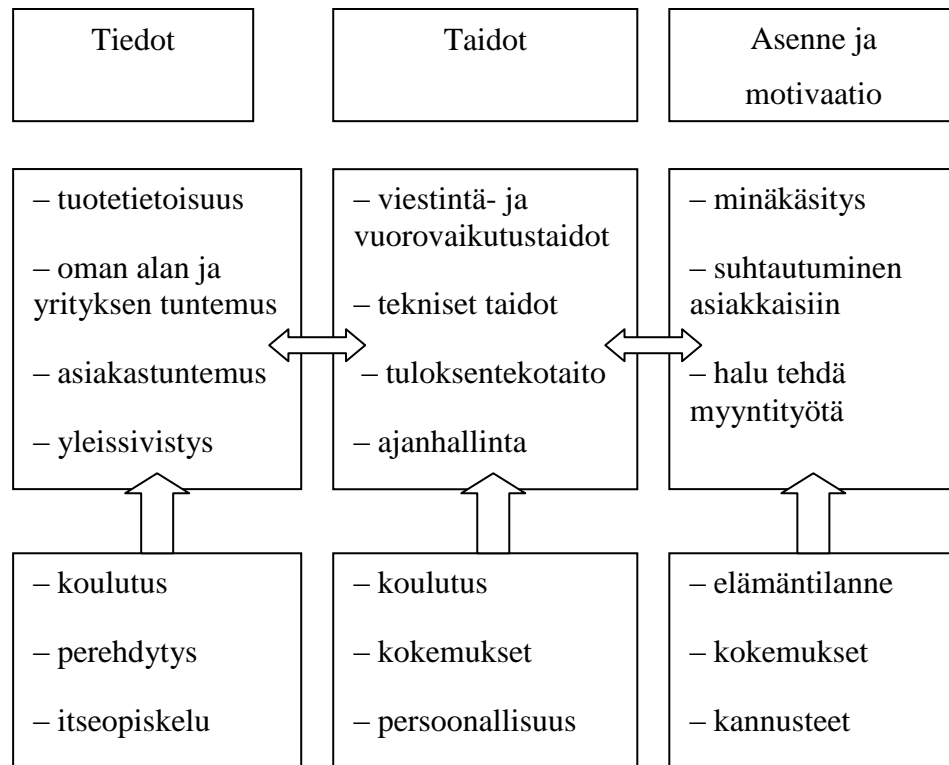
Pohjaksi myyntityölle tiedotetaan, herätetään kiinnostusta ja muokataan asenteita mainonnan ja muun viestinnän avulla. Myyntityön tehtävänä on auttaa ja vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä sekä luoda ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita (Bergström & Leppänen 2009, 411). Myyntityö on prosessi, jossa myyjä varmistaa, aktivoi ja tyydyttää ostajan tarpeet, niin että molemmat osapuolet saavat jatkuvaa etua ja ovat tyytyväisiä (Bergström & Leppänen 2005, 359). Myyntityöllä pyritään asiakastyytyväisyyteen, pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, säännöllisiin kauppoihin ja hyviin suosituksiin asiakkaalta toiselle, innovaattoreilta ja varhaisilta omaksujilta myöhemmille käyttäjäryhmille. Yrityksen myyntiprosessi muodostuu oheisen kuvion (KUVIO 2) mukaisesti. (Leppänen 2007, 49)



KUVIO 2. Yrityksen myyntiprosessi (Leppänen 2007, 49)

Myyntitapahtumassa palvelua on juuri se, että selvitetään asiakkaan tarpeet ja sen jälkeen myydään hänelle tuote, joka parhaiten vastaa näitä tarpeita (KUVIO 3). Asiakkaan on luotettava siihen, että asiakaspalvelija toimii hänen parhaakseen.

Tästä on molemmille etua ja se on välttämätöntä palvelun jatkumiselle. Myyntitapahtumasta jää asiakkaalle huono kokemus, jos myyjän ensisijainen tavoite on myydä mahdollisimman kallis tuote. Tärkeitä välineitä hyvän palvelukokemuksen aikaansaamiseksi on mm. asiakkaan huomioiminen palvelutapahtuman eri vaiheissa, ystävällisyys, asiantuntemus sekä asiakaspalvelijan ulkoinen olemus (Eräsalo 2011, 16).



KUVIO 3. Myyntimenestykseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Bergström & Leppänen 2009, 417)

Myyntityö voidaan jakaa karkeasti kahteen päätyyppiin: *toimipaikkamyyntiin*, jossa asiakas tulee myyjän luo, sekä *kenttämyyntiin*, jossa myyjä lähestyy asiakasta. Kuka on asiakas, millaisia tuotteita myydään ja missä myynti tapahtuu, nämä ovat eri näkökulmia, joista myyntityötä voidaan tarkastella. (Bergström & Leppänen 2005, 359–360)

Myyjän tehtäviä voivat olla varsinainen tuotteen myynti ja asiakkaiden hankkiminen, tilausten vastaanottaminen ja asiakaspalvelu, myynnin edistäminen asiakaskäynneillä ja tuote-esittelyillä sekä myynnin tukitoiminnot eli

avustaminen, tiedonhakeminen ja esitysmateriaalien tekeminen. Tärkein tehtävä on kuitenkin tuottaa asiakkaalle arvoa niin, että asiakas on valmis ostopäätöksen tekoon ja haluaa ostaa mahdollisesti myös uudelleen. Jos myyjä kykenee kartoittamaan asiakkaan tilanteen ja tarpeet, osaa esitellä tuotteen hyödyt selkeästi asiakkaalle, antaa lisätietoja ja opastusta tarvittaessa sekä säästää asiakkaan aikaa, vaivaa ja rahaa, niin tämä onnistuu. (Bergström & Leppänen 2009, 413–415)

### 2.3 Hyvä asiakaspalvelija

Sanotaan, että hyväksi myyjäksi synnyttään. Asiakaspalvelussa on paljon asioita, joita voi oppia. Hyväksi asiakaspalvelijaksi ei tulla lukemalla kirjoja, vaan itse työ opettaa. Mitä kalliimmasta ostosta on kyse, sitä tärkeämpää on asiakaspalvelu ja myynti. Asiakkaat ovat aina asiakaspalvelutyön lähtökohtana.

Asiakaspalvelutyössä vaaditaan mielikuvitusta, joustavuutta sekä taitoja selvittää vaikeistakin tilanteista. Asiakkaat eivät ole hankalia vaan tilanteet. Asiakkaan kiitos on parhaita kannustimia palvelutyössä. Monipuolista ammattitaitoa tarvitaan asiakaspalvelutyössä, on tunnettava ala ja kilpailijat, tuotteet ja kohderyhmät sekä vuorovaikutustaidot on hallittava. (Bergström & Leppänen 2002, 166; Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo & Sulkanen 1998, 30–31)

Hyvä asiakaspalvelija selvittää palvelutilanteessa asiakkaan konkreettiset ja piilevät tarpeet sekä hänen arvostuksensa. Hyvä myyjä auttaa asiakasta löytämään asiakkaalle parhaimman mahdollisen vaihtoehdon nopeasti ja asiakkaan toiveita kuunnellen. Myyntityö ja sitä kautta asiakaspalvelu muuttuvat vaativimmiksi ja myyjän on kehitettävä tieto-taitojaan koko ajan. Asiakaspalvelussa työskentelevät tulevat yleensä toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja he ovat hyviä keskustelijoita sekä kuuntelijoita. Positiivinen asenne ihmisiä, elämää ja palvelua kohtaan ovat tärkeitä. Asiakkaat huomaavat myyjän iloisuuden ja halun tehdä työnsä hyvin. Asiakaspalvelussa omat murheet eivät saa näkyä, vaikka jokaisella onkin sekä hyviä että huonoja päiviä. Huonona päivänä kannattaakin asettua asiakkaan asemaan. Hyvä asiakaspalvelija haluaa auttaa ja olla kiinnostunut ihmisistä. Työnantaja odottaa hyvältä myyjältä kunnioitusta yritystä ja yrityksen tuotteita kohtaan sekä näkyvää tulosta. (Bergström & Leppänen 2002, 166–167, Lepola ym 1998, 31)

Asiakaspalvelutilanteessa on osattava palvella asiakkaita yksilöllisesti ja tunnettava myytävät tuotteet ja merkit. Hyvän asiakaspalvelijan on koulutauduttava, tutkittava esitteitä ja testattava tuotteita. Asiakkailtakin saa paljon uutta tietoa, josta voi olla hyötyä muille ostajille. Asiakaspalvelijan tärkeimmät taidot ovat, taito kysellä, kuunnella asiakkaan toiveet sekä vakuuttaa asiakas tuotteesta. Kaikki asiakkaat ovat yritykselle samanarvoisia mukaan lukien ne kaikista hankalimmatkin. Taitava myyjä osaa rauhoitella suuttuneenkin asiakkaan ja suhtautuu asiallisesti vaikeimmissa tilanteissa. Myyjän on osattava käyttää tarvittavia laitteita ja koneita. (Bergström & Leppänen 2002, 167)

Asiakaspalvelija antaa käytöksellään ja ulkoasullaan kuvan yrityksestä ja sen tuotteista. Myyjän tulisi sopia yrityksen imagoon sekä myytäviin tuotteisiin. Asiakaspalvelutilanteessa on hyvä löytää yhteinen kieli asiakkaan kanssa, jolloin myyjä ei saa hienostella käyttämällä kieltä, jota asiakas ei ymmärrä. Jokainen asiakaspalvelutilanne on erilainen, siksi se on mielenkiintoista ja haastavaa. Myyjän tulee huomata asiakas heti ja tervehtiä, jotta asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi yritykseen. Hymy on myös tervetuloivotus ja silmiin katsominen tulkitaan rehellisyydeksi. Ensivaikutelma muodostuu hyvin nopeasti, asiakas saa huonon vaikutelman, jos myyjä ei huomioi häntä. Myyjän ei tarvitse kuitenkaan rynnätä heti asiakkaan luo vaan odottaa hetken ja menee sitten tarjoamaan apua. (Bergström & Leppänen 2002, 167–168)

## 2.4 Palvelun määritelmä

Rissanen (2006, 18) määrittelee palvelun seuraavasti: ”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvinä, ajan tai materian säästönä jne.”

Grönroos (2010, 77) puolestaan esittää seuraavan määritelmän: ”Palvelu on jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja /tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Palvelua voidaan tarkastella tuottajan tai kuluttajan näkökulmasta. Tuottajan kannalta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa. Palveluun voi kuulua jokin konkreettinen fyysinen tuotos, mutta pääasiassa palvelu on immateriaalinen, asiakkaalle jonkinlaisen hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja. (Kinnunen 2003, 7)

## 2.5 Palvelun laatu

Asiakkaan odotukset ja kokemukset palvelusta vaikuttavat palvelun laatuun. Palveluyritys voi olla poikkeuksellinen korkean laadun takia, jolloin yrityksen tavoitteleva omaperäisyys kilpailijoihin nähden saavutetaan. Palvelun laatu on subjektiivinen asia, asiakas itse päättää laadusta ja laatukriteereistä. Myös yrityskuva, toiminnallinen laatu ja fyysinen laatu ovat palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä. (Leppänen 2007, 135–136)

Palvelun laatu on asiakkaan arvioinnin kohteena koko palvelujen tuotantoprosessin joka vaiheessa. Palvelun laadun arvioiminen ei ole yhtä helppoa kuin fyysisen tuotteen laadun arviointi, joten jokainen asiakas muodostaa itselleen laatumielikuvan. Tämä mielikuva pohjautuu enemmän tunneseikkoihin kuin omiin kokemuksiin ja todellisiin tietoihin. Palvelun laatutaso on seurausta palveluilmapiiristä, palvelupaketeista ja itse palvelun tuotantoprosessista. Palvelun laadun kehittämiseksi on tarkasteltava kaikkia palvelujärjestelmän osia. Siksi on tärkeää kouluttaa koko henkilöstöä toimimaan uudella halutulla tavalla. (Lahtinen 2004, 4)

Henkilökunnan kanssa on sovittava yhteisistä pelisäännöistä, mikä on hyvää ja mikä huonoa palvelua. Palvelun laatumielikuva perustuu jokaisen asiakkaan henkilökohtaisiin käsityksiin. Asiakas on tyytyväinen, kun hänen kokemuksensa vastaavat odotuksia tai ylittävät ne. Palvelukokemuksia suhteessa odotuksiin asiakas vertailee aina. Kerran menetetty luottamus yritystä kohtaan on erittäin vaikea saada takaisin. (Lahtinen 2004, 5)

## 2.6 Laadun ulottuvuudet

Usein yrityksen sisäisiin tavoitteisiin kuuluu palvelun laadun parantaminen. Tällä tavoitteella ei ole kovinkaan suurta merkitystä, jos yrityksessä ei määritellä

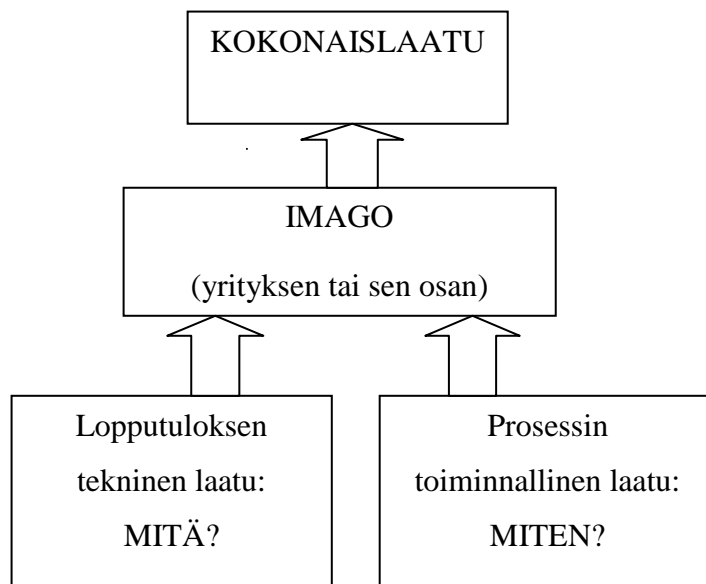


palvelun laatua tarkasti: mitä laatu kyseisessä yrityksessä on, kuinka asiakkaat sen kokevat ja kuinka sitä voidaan edistää. Alan kirjallisuudessa on esitetty, että laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat sen kokevat olevan. Sellainen laatu, joka on tärkeää asiakkaalle, tulisi olla tärkeää myös palveluyritykselle. Laatu on määriteltävä yrityksen sisällä samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittävät, sillä muuten voidaan valita laatuhankeissa väärät toimenpiteet ja päätyä tuhlaamaan aikaa ja rahaa. Olisi aina hyvä muistaa, että tärkeää on laatu sellaisena kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2010, 100)

Asiakkaan tarpeet, muiden asiakkaiden jakamat kokemukset sekä markkinointitoimenpiteet kuten mainonta, vaikuttavat asiakkaan odotuksiin. Henkilökunnan käyttäytymisestä, palvelualttiudesta, ilmapiiristä ja kontaktihenkilöiden asenteista muodostuu toiminnallinen laatu. Fyysinen laatu taas muodostuu yrityksen teknisistä ratkaisuista, asiakastiloista, koneista ja laitteista. Mitään palvelua on käytännössä mahdotonta tuottaa ilman joitain fyysisiä puitteita. Asiakkaiden mielikuva yrityksestä on yrityskuva, siihen vaikuttaa todella suuri määrä asioita, joista vain osaan yritys pystyy itse suoraan vaikuttamaan. Kun asiakkaan kokemukset palvelun laadusta ylittävät odotukset, yrityksen on mahdollista saada lisää kanta-asiakkaita. (Leppänen 2007, 136–137)

Pohjimmiltaan asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta (KUVIO 4), tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua suureen rooliin nousee se, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus on ohi, jää tästä asiakkaalle yksi laadun ulottuvuus eli palvelutuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu. Teknisen laadun ulottuvuus ei sisällä kaikkea asiakkaan kokemaa laatua, sillä palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on monia vuorovaikutustilanteita sekä menestyksellisesti tai epäonnistuneesti hoidettuja tilanteita. Toiset samaan aikaan samaa tai samanlaista palvelua kuluttavat asiakkaat, voivat vaikuttaa negatiivisesti palvelukokemukseen, sillä he voivat lisätä esimerkiksi jonotusaikaa. Mutta toisaalta heillä voi olla myös positiivinen vaikutus ostajan ja myyjän väliseen vuorovaikutusilmapiiriin. (Grönroos 2010, 101)

Tietysti asiakkaan saamaan kokemukseen vaikuttaa myös se, miten palvelu saadaan ja millaiseksi samanaikainen tuotanto- ja kulutusprosessi koetaan. Tämä on toinen laadun ulottuvuus, joka läheisesti liittyy totuuden hetkien hoitoon ja palveluntarjoajan toimintaan. Siksi sitä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta on se mitä asiakas saa (tekninen laatu) ja se miten hän sen saa (toiminnallinen laatu). Toiminnallista laatua ei luonnollisestikaan voi arvioida yhtä objektiivisesti kuin teknistä laatua. (Grönroos 2010, 101–102)



KUVIO 4. Laadun ulottuvuudet (Grönroos 2010, 103)

Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa mielikuva (imago) palveluyrityksestä tai yrityksen jostakin toimipisteestä. Jos asiakkaan mielikuva palveluntarjoajasta on myönteinen, hän on valmiimpi antamaan pienet virheet anteeksi kuin jos mielikuva olisi jo valmiiksi negatiivinen. Tosin jokainen virhe nakertaa mielikuvaa yrityksestä, ja menetetyn maineen palauttamiseksi saa tehdä tosissaan töitä. Asiakas tarkastelee palvelukokemustaan mielikuvien kautta. Laadun kokemisen suodattimena voidaan pitää imagoa. Jokainen asiakaspalvelija pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, millaisen mielikuvan asiakas yrityksestä saa. Pitää ymmärtää, että palvelun laatukokemuksen toinen pää on aina asiakaspalvelijan hallussa. (Grönroos 2010, 101–102; Eräsalo 2011, 20)

## 2.7 Laadun mittaaminen ja kymmenen palvelun laatuun vaikuttavaa tekijää

Asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden tasoa on haasteellista selvittää yrityksessä. Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen on yksi mittareista, joka mittaa yrityksen asiakaskeskeisyyttä. Palveluyrityksen toimintaa ja palvelua voidaan kehittää asiakaspalvelun systemaattisen arvioinnin avulla. Tyytymättömien asiakkaiden palaute on arvokkainta, niiden avulla voidaan selvittää yrityksen kehittämiskohteita. (Kuusela 1998, 134)

Gröönroos (2003, 115–116) kertoo kirjassaan kymmenen palvelun laatuun vaikuttavaa tekijää. Ne ovat peräisin jo 1980-luvun puolivälistä, jolloin A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ja L. L. Berry tutkivat laadun osatekijöitä ja miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Tulokseksi he saivat kymmenen laatutekijää, joita ovat *luotettavuus*, *reagointialttiisuus*, *pätevyys*, *saavutettavuus*, *kohteliaisuus*, *viestintä*, *uskottavuus*, *turvallisuus*, *asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen ja fyysinen ympäristö*. Yrityksen kannattaa määritellä oma tietty palvelustandardi, jota voi käyttää palvelun laadun mittaamiseen. Palvelustandardit voidaan liittää myös kymmeneen palvelun laatuun vaikuttavaan osatekijään. Käytännössä pelkkä osatekijöihin liittäminen ei riitä, vaan palvelustandardeja on tarkasteltava konkreettisemmin

1. *Luotettavuus* pitää sisällään yrityksen tehdyn suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. Tuotettava palvelu tehdään hyvin ensimmäisellä kerralla sekä toimitetaan sovittuun aikaan. Myös laskutuksen ja arkistoinnin on oltava moitteetonta.
2. *Reagointialttiuteen* kuuluu työntekijöiden halu ja valmius palvella asiakkaita. Palvelun on tapahduttava ajallaan sekä nopeasti. Asiakkaaseen otetaan yhteyttä välittömästi viipymättä ja tarvittavat asiakirjat lähetetään asiakkaalle heti.
3. *Pätevyys* merkitsee koko organisaation henkilöstön tietojen ja taitojen hallintaa. Myös organisaation tutkimuskyky on osa pätevyyttä.
4. *Saavutettavuus* merkitsee palvelun saatavuutta helposti puhelimitse, odotusaika palveluun ei saa olla pitkä, palvelupisteen tulee olla sopivassa

paikassa ja aukioloaikojen tulisi olla hyvät.

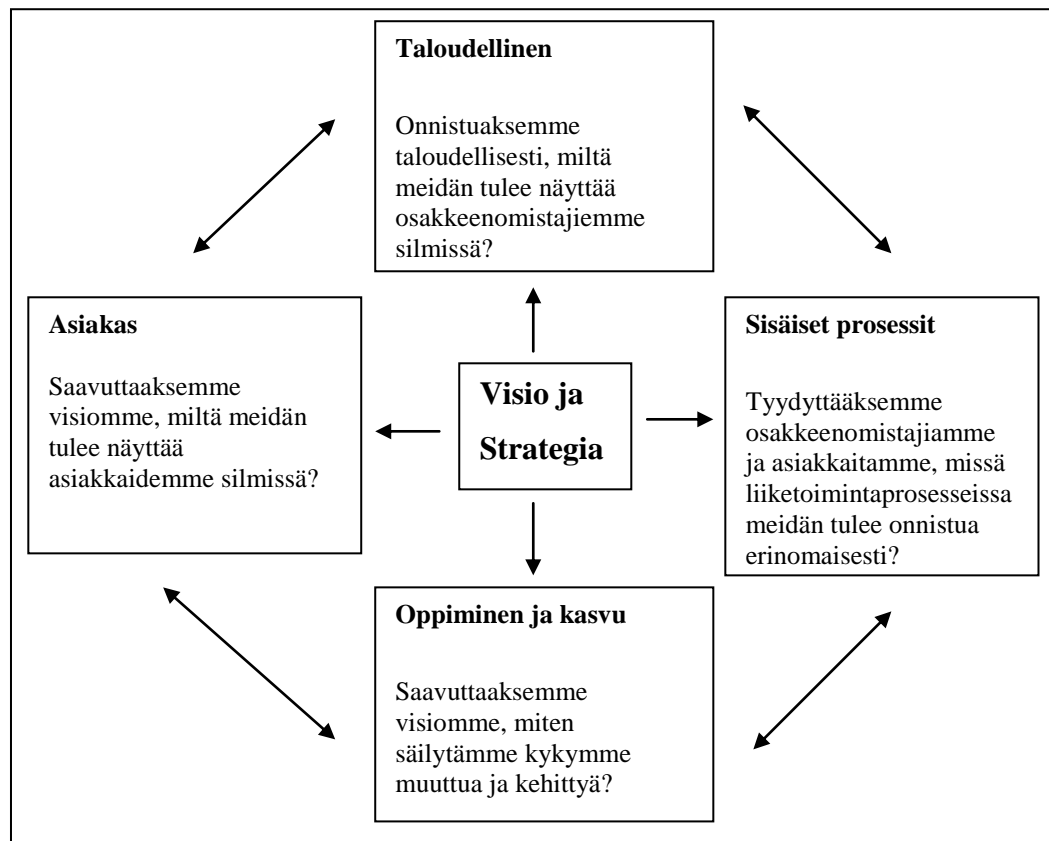
5. *Kohteliaisuuteen* kuuluu käytöstavat, kunnioittava asenne, huomaavaisuus sekä ystävällisyys. Asiakaspalvelijan ulkoisen olemuksen tulisi olla siisti ja huoliteltu.
6. *Viestinnän* kohdalla on tärkeä kommunikoida asiakkaan kanssa yhteisellä kielellä sekä kuunnella asiakasta, mitä hänellä on kerrottavana. Asiakkaalle on osattava kertoa palvelusta sekä sen hinnasta ymmärrettävästi ja kuinka pulmat ratkaistaan.
7. *Uskottavuus* on asiakkaiden etujen ajamista, luotettavuutta ja rehellisyyttä. Uskottavuuteen vaikuttavat myös yrityksen nimi ja maine sekä henkilöstön persoonallisuus.
8. *Turvallisuuteen* liittyy se, että palvelu on vaaratonta, riskitöntä ja epäilyksetöntä. Turvallisuus jaetaan kahteen osaan fyysiseen- ja rahalliseen turvallisuuteen.
9. *Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen* merkitsee aitoutta asiakasta ja hänen tarpeita kohtaan. Asiakaspalvelijan on selvitettävä asiakkaan erityisvaatimukset, kohdeltava jokainen asiakas yksilöllisesti sekä tunnistettava vakioasiakas.
10. *Fyysinen ympäristö* sisältää fyysiset tekijät, kuten tilat, henkilöstön ulkoisen olemuksen, apuvälineet ja koneet sekä muut asiakkaat. (Grönroos 2003, 115–116)

Edellisissä kappaleissa käsiteltiin asiakaslähtöistä myyntityötä. Seuraavassa luvussa käsitellään tulokorttia jodon työvälineenä.

### 3 TULOSKORTTI – JOHDON TYÖVÄLINEENÄ

#### 3.1 Synty

1990-luvun alussa Robert S. Kaplan ja David P. Norton kehittivät yhteistyössä 12 amerikkalaisen suuryrityksen kanssa tasapainotetun mittariston eli Balanced Scorecardin (KUVIO 5). Tasapainoisen mittariston syntymisen lähtökohtana oli yritysten vaikea selkonen ja yksinkertainen mittaaminen. (Frietag & Shmidt 2005, 11) Iso joukko tunnuslukuja ei tee tasapainotettua tuloskorttia. Keskeistä tuloskortissa on se, että se johdetaan yrityksen strategiasta ja että tavoitteiden tavoittelua kuvaavien mittareiden välillä on todellinen vaikutus- tai riippuvuussuhde. (Järvenpää, Länsiluoto & Partanen 2010, 292)



KUVIO 5. Alkuperäinen esimerkki Blanced Scorecardista. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17)

Balanced scorecardin perusideana on muokata yrityksen strategia ja missio tavoitteiksi ja mittareiksi, jotka on jaettu neljään näkökulmaan: asiakasnäkökulma, talousnäkökulma, sisäisen tehokkuuden näkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. (Kaplan & Norton 1996, 25) Käytännössä näkökulmia on 3-5. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta on eroteltu viidenneksi näkökulmaksi henkilöstönäkökulma. (Järvenpää ym. 2010, 291)

### 3.2 Näkökulmat

Alun perin Balanced Scorecardissa on ollut neljä näkökulmaa; asiakas-, taloudellisen, oppimisen ja kasvun sekä sisäisten prosessien näkökulmat. Monet yritykset ovat muokanneet BSC:n näkökulmia omaan toimintaansa paremmin sopiviksi. Näkökulmia voidaan joko lisätä tai jättää pois. Suomessa yritykset käyttävät usein Ojalan ja Määtän jakoa resurssit ja talous, vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet sekä uudistuminen ja työkyky. (Malmi ym. 2006, 24)

#### 3.2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman toinen nimi voisi olla omistajanäkökulma. Sen tavoitteena on mitata asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Yleensä omistaja on kiinnostunut oman yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tuotettujen palveluiden määrä ja laatu kiinnostavat yhteiskuntaa usein ensisijaisesti julkisella sektorilla. Taloudellisten tekijöiden muodostaessa rajoitteen, ei tavoitetta. (Malmi ym. 2006, 25)

Talouden näkökulman sisältö kiteytyy hyvin lauseeseen: ”Onnistuaksemme taloudellisesti, miltä meidän tulisi näyttää osakkaidemme silmin katsottuna?” (Kaplan & Norton 1996, 25)

#### 3.2.2 Asiakasnäkökulma

Perusmittarit ja asiakaslupauksen mittarit ovat kaksi asiakasnäkökulman ryhmää. Tavallisia tähän ryhmään kuuluvia mittareita ovat asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, asiakaskannattavuus, markkinaosuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Asiakaslupauksen mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen

tulisi asiakkailleen tarjota, jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus ja jotta asiakkaat olisivat uskollisia ja tyytyväisiä. Hinta ja laatu voivat olla tällaisia tekijöitä, myös suhde asiakkaaseen mitattuna asiakaspalvelulla tai täsmällisyydellä. Tai miksi yrityksen maine ja imago eivät voisi toimia tällaisina tekijöinä. Asiakaslupauksen tekijöistä ja mittareista tulee selkeästi näkyä se, millä yritys aikoo menestyä kilpailussa. Edellä mainittujen mittareiden tulee kuvata kilpailustrategian ydin. (Malmi ym. 2006, 26–27)

”Jotta voimme saavuttaa vision, miltä on näytettävä asiakkaiden mielestä?” Tähän lauseeseen kiteytyy Kaplanin ja Nortonin mukaan asiakasnäkökulma. (Kaplan & Norton 1996, 26)

### 3.2.3 Henkilöstönäkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulmaa voidaan kutsua myös henkilöstönäkökulmaksi. Näkökulman tulisi vastata kysymykseen, voiko organisaatio kehittyä tulevaisuudessa ja luomaan omistajilleen arvoa; nykyisillä järjestelyillä ja nykyisellä osaamisella ei varmastikaan pystytä vastaamaan asiakkaiden asettamiin haasteisiin ja kehitystavoitteisiin jatkossa. (Malmi ym. 2006, 28) Tähän näkökulmaan kuuluvat henkilöstöä kuvaavat mittarit, kuten koulutus, työtyytyväisyys, henkilöstön vaihtuvuus ja sairauspoissaolot. Näkökulmassa tulisi pohtia, mitä vaaditaan asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi, tarvittavan osaamisen kehittämiseksi ja säilyttämiseksi. (Laitinen 2001, 58)

Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit koetaan haasteellisiksi muihin näkökulmiin verrattuna Balanced Scorecardissa. Mittareiden määrittäminen on haasteellista, koska siinä mitataan aineetonta pääomaa. Aineettoman pääoman mittaaminen on kuitenkin todella tärkeää. Aineeton pääoma on keskeinen tekijä kestävän arvon tuottamisessa. Kaplan ja Norton ovat jakaneet näkökulman aineettoman pääoman informaatio-, inhimilliseen- ja organisaatiopääomaan. Nämä osa-alueet linkitetään yrityksen strategiaan. (Kaplan & Norton 2004, 203; Malmi ym. 2006, 28–30)

### 3.3 Visio ja strategia

Visio on tila, jossa yrityksen halutaan olevan jonkin ajan päästä. Vision pitäisi olla realistinen, mutta tavoitteellinen. Vision tulisi olla tila, johon organisaatio haluaa, johon ei nykytahdilla ylletä. Organisaatioiden pitäisi sitoa visio aikaan. Silloin kun visio on selkeä, voidaan siitä johtaa tulostavoitteita. (Malmi ym.2006, 62)

Strategialla on todella monia määritelmiä. Sanotaankin, että ”yhtä monta määritelmää kuin kirjoittajaa”. BSC:n yhteydessä strategia on keino, jolla visio aiotaan saavuttaa. (Malmi ym. 2006, 63) Kaplanin ja Nortonin (2002, 84) mukaan strategia on hypoteesi, sillä tulevaa ei voida ennustaa. Hypoteesi eli olettaus, kuvaa yrityksen tapaa siirtyä nykytilasta tulevaisuuteen, johon liittyy epävarmuus.

### 3.4 Tulokortti ohjausvälineenä

Tulokortin lähtökohtana on strateginen kytkentä. Tulokortti on muuttunut strategisesta mittausjärjestelmästä strategisen johtamisen välineeksi. Strategian jakauttaminen, toimeenpano, seuranta ja kehittyminen sisältyvät tulokortin strategisen johtamisen malliin. Balanced Scorecard auttaa strategian määrittämisessä ja tarkentamisessa, sillä yritys johto joutuu miettimään, mikä on olennaista strategian kannalta. Strategiakartta on suosittu strategiatyön väline. Organisaation pitää määritellä haluttu strategia ja mitä strategialla oikeasti tarkoitetaan. Nämä seikat ovat tärkeitä, kun strategia asetetaan mitattavaksi. (Järvenpää ym. 2010, 292)

Kun mittarit on määritelty, niille asetetaan tavoitteet ja valitaan vastuhenkilöt. Vastuhenkilöt vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta. Toimintasuunnitelman laatija eli yleensä esimies on päävastuussa. Toimintasuunnitelmalla saavutetaan mittareille asetettu tavoitearvo. Nykyisin tulokorttia sovelletaan yksilö- ja tiimitasolta, yhtymätasolle asti, vaikka Kaplan ja Norton rakensivat sen aluksi yhden liiketoimintayksikön mittaristoksi. (Järvenpää ym. 2010, 292–293)



### 3.5 Mittariston tasapaino ja mittareiden määrä

Nimensä mukaisesti mittariston tulisi olla tasapainoinen (balanced).

Tasapainoisessa mittaristossa tulisi olla sama määrä rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mittareita, sillä taloudellisiin mittareihin tukeutuminen ei riitä.

Budjetin toteutuminen on yksi tärkeimmistä mitattavista asioista. (Malmi ym. 2006, 32)

Tulosmittareiden eli seurausmittareiden ja ennakoivien mittareiden eli syymittareiden tulisi olla tasapainoisesti edustettuina tuloskortissa. Tulosmittarit ovat helpompia kehittää. Näkökulmiin voidaan rakentaa riippuvuussuhteita tulosta kertovien ja ennakoivien mittareiden välille. Mittaristossa tulisi vallita tasapaino pitkän ja lyhyen aikavälin mittareiden, sisäisten ja ulkoisten mittareiden sekä subjektiivisten ja objektiivisten mittareiden välillä. Ulkoisia mittareita ovat asiakkaan ja talouden mittarit, kun taas sisäisiä oppimisen ja kasvun sekä prosessien mittarit. (Järvenpää ym. 2010, 296)

Esimerkkejä tasapainotetun mittariston mittareista ovat seuraavat:

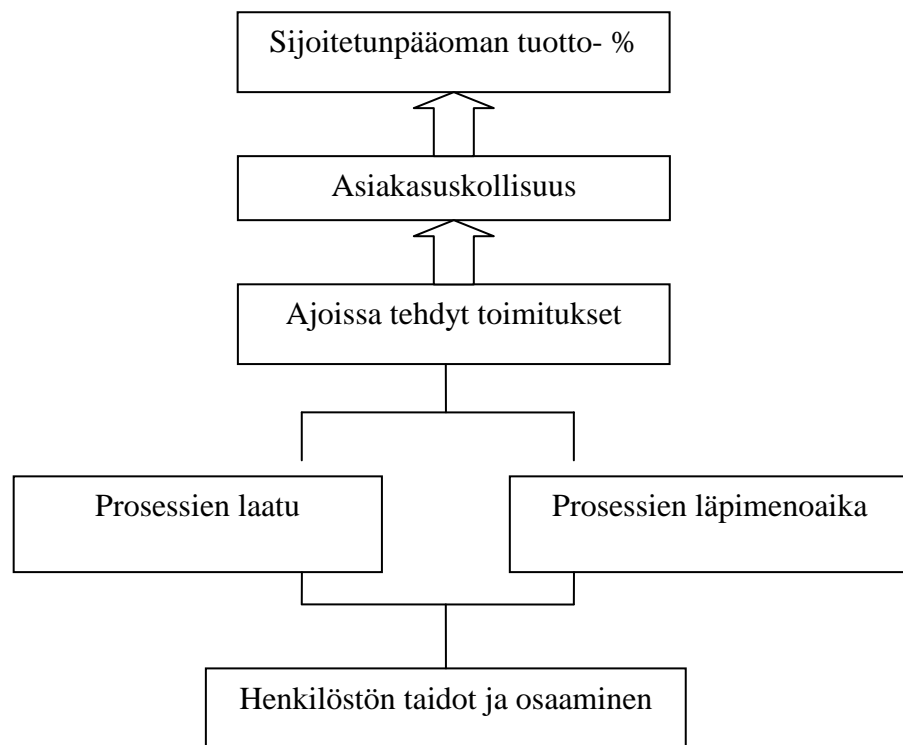
- Talousnäkökulma: liikevaihto, myyntikate, liikevoitto, nettotulos, kassavirta toiminnasta.
- Asiakasnäkökulma: asiakastyytyväisyys, reklamaatioiden lukumäärä, asiakaspalautusten lukumäärä, asiakaskannattavuus, markkinaosuus, keskimääräinen ostos, uusien asiakkaiden määrä/osuus.
- Henkilöstönäkökulma: Henkilöstön pysyvyys, sairauspoissaolot, työtyytyväisyys, koulutuspäivät.

Suomessa yritystä kohden on 4-25 mittaria. On kuitenkin olemassa myös suurempia mittaristoja. Kaplanin ja Nortonin mielestä mittareita tulisi olla viisi per näkökulma, sisäisissä prosesseissa jopa kahdeksan mittaria. Suomessa keskiuurissa yrityksissä ylimmän johdon tuloskortissa sopiva määrä olisi 8-16 mittaria. Helpommin hallittava kokonaisuus on mittari määrältään vähäinen, mutta se voi myös pelkistää liikaa asioita. Epämääräisempi ja työläämpi ylläpidettävä on laajempi mittaristo, mutta se on myös informatiivisempi. Vain muutaman mittarin

sisältäviä ytimekkäitä mittaristoja tarvitsevat etenkin pienyritykset. (Järvenpää ym. 2010, 298)

### 3.6 Syy-seuraussuhteet, hyödyt ja kritiikki

Kaplanin ja Nortonin mukaan mittariston tulee kuvata liiketoiminnan strategia. Heidän mielestään strategia on joukko olettamuksia liiketoiminnan syistä ja seurauksista. Hyvin rakennettu mittaristo pitää rakentaa heidän mukaansa syy-seuraussuhteiden (KUVIO 6) perusteella. Mittariston mittareiden tulisi muodostaa ketju, joka noudattaa syyseuraussuhdetta. Ketju kulkee ylhäältä alas valittujen näkökulmien lävitse. Syy-seuraussuhteiden pohtiminen kertoo yritykselle, miten eri toiminnot vaikuttavat toisiinsa. Syy-seurausketjussa tulee siis miettiä, mitä toimintoja pitää parantaa, että päästään tavoitteeseen. (Kaplan & Norton 1996, 30–31)



KUVIO 6: Balanced Scorecard mittariston syy-seuraussuhteet (Kaplan & Norton 1996, Määtä 2000, 109 mukaan)

Balanced Scorecardin käyttöönotosta saatavia hyötyjä on todella paljon. Organisaatioiden saavuttamat hyödyt BSC:lla ovat erilaisia; tulokset ovat riippuvaisia organisaatioiden asettamista tavoitteista, mittaristojen käyttötavasta ja

käytön pituudesta. Balanced Scorecard auttaa muuttamaan strategian toiminnaksi, tukee resurssien kohdentamista, parantaa ymmärrystä ja tiedon kulkua, mahdollistaa luopumaan budjetoinnista lähes kokonaan tai vain keventämään sitä sekä tukee strategiasta oppimista. (Malmi ym. 2006, 59)

Tuloskortteja on arvosteltu monista syistä. Kritiikki on kohdistunut strategian ja mittariston suhteeseen, syy-seuraussuhteisiin ja siihen, että tuloskortti johtaisi henkilöstön keskittymään väärin seikkoihin. Tulokortin ylhäältä alas läpi menevän johtamismallia ja mahdollisuutta rakentaa strategiaa heijastavaa mittaristoa on epäilty vahvasti. Kritiikki syy-seuraussuhteiden osalta on perustunut alkuperäisestä poikkeavalle käsitteelle syy-seuraussuhteiden luonteesta. Toisaalta kaikkien tulokorttien pohjaksi ei sovi syy-seuraus ajattelu. Yleensä kritiikki perustuukin tulokortin ajatusten puuttelisen soveltamisen aiheuttamiin ongelmiin, kuin itse tulokortin logiikkaan. (Malmi ym. 2006, 239)

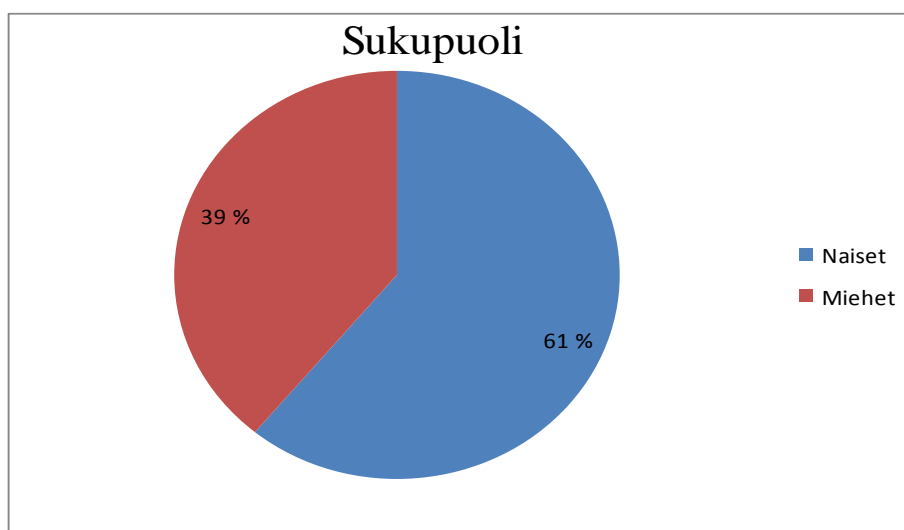
## 4 TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

### 4.1 Asiakastutkimus tulokset

Asiakastutkimus toteutettiin Yritys X:ssä kesäkuussa 2012.

Asiakastutkimuslomakkeessa (LIITE 1) oli 11 kysymystä. Ensin kerättiin asiakkaiden taustatietoja, kuten *sukupuolta, ikää ja asuinpaikkaa*. Sen jälkeen tiedusteltiin heidän mielipiteitään *myymälästä, sen sijainnista, aukioloajoista ja yleisilmeestä* sekä *asiakaspalvelusta, saatavuudesta, alttiudesta ja asenteesta*. Asiakkailta kysyttiin myös, *omistavatko he Yritys X:n kanta-asiakaskorttia, aikovatko he asioida Yritys X:ssä uudelleen ja suosittelisivatko he Yritys X:ää muille*. Aineisto kerättiin lomakkeella, jossa oli sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia kohtia, joihin jokainen pystyi kirjoittamaan oman mielipiteensä. Lomakkeesta haluttiin lyhyt ja ytimekäs, jotta asiakkaiden oli miellyttävää vastata kysymyksiin ja saataisiin enemmän vastauksia. Lomakkeen kysymykset käytiin läpi myymälänjohtajan kanssa. Myymälänjohtaja hyväksytti lomakkeen vielä organisaation ylemmällä johdolla. Vastauksia tutkimukseen saatiin 97 kappaletta.

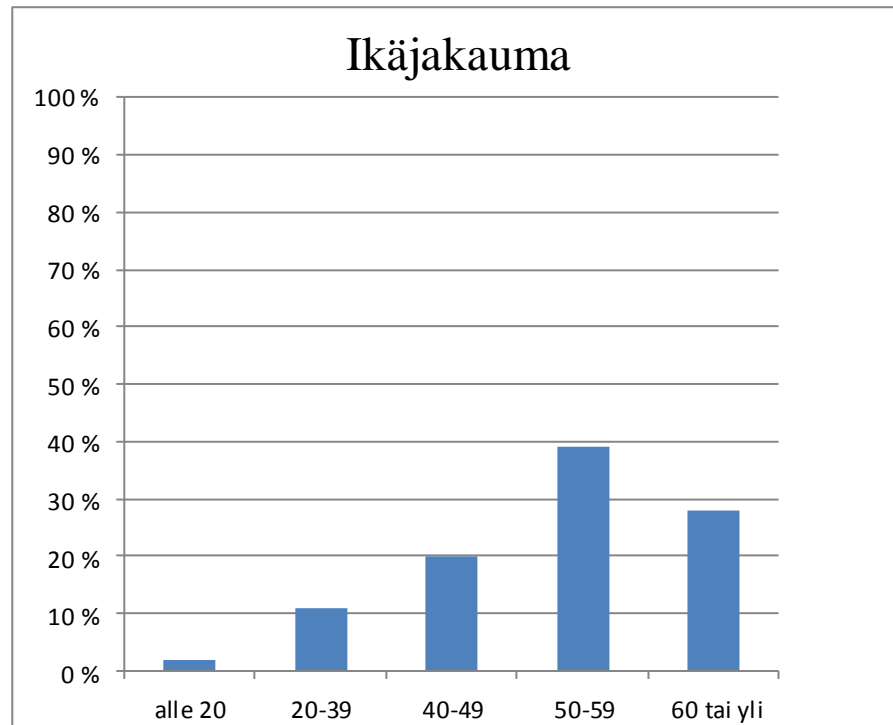
Kolme ensimmäistä kysymystä käsitteli vastaajan taustatietoja, sukupuolta (KUVIO 7), ikää (KUVIO 8) ja asuinpaikkaa. Vastaajia oli yhteensä 97 kappaletta, joista naisia oli 59 (61 %) ja miehiä 38 (39 %).



KUVIO 7. Vastaajien sukupuoli

Vastaajien iät ryhmittelimme seuraavasti: alle 20, 20–39, 40–49, 50–59 ja 60 tai yli. Suurin osa heistä kuului ikäryhmään 50–59 -vuotiaat 38 kpl (39 %).

Nuorempaa ikäpolvea Yritys X:ssä käy selvästi vähemmän.

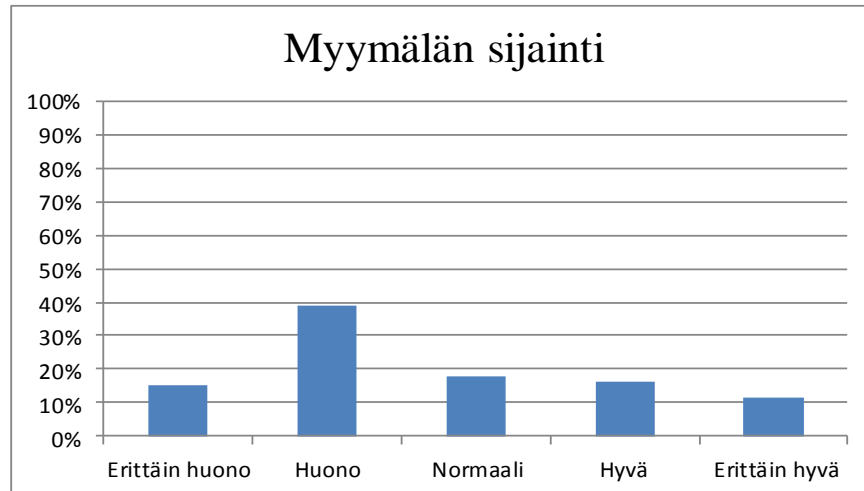


KUVIO 8. Vastaajien ikäjakauma

Asiakkaat tulevat Yritys X:ään pääasiassa Päijät-Hämeen alueelta 90 (93 %).

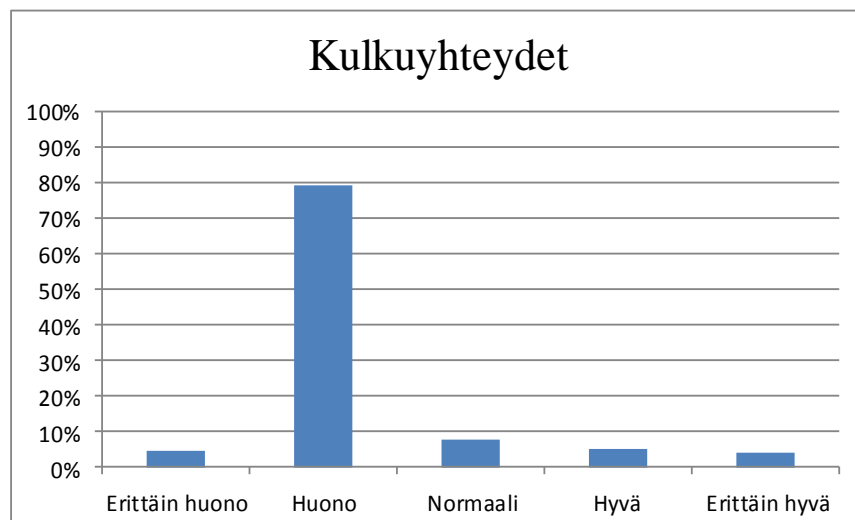
Seuraavaksi haluttiin tietää, ovatko asiakkaat asioineet muissa Yritys X:n liikkeissä aikaisemmin. Vastaajista suurinosa on asioinut aikaisemmin Yritys X:ssä, Helsingissä 62 (64 %).

Seuraaviin kysymyksiin pyydettiin vastaamaan asteikolla 1-5. (1=erittäin huono, 2=huono, 3=normaali, 4=hyvä ja 5=erittäin hyvä) Ensimmäisenä vuorossa oli myymälän sijainti (KUVIO 9), johon ei oltu kovin tyytyväisiä. Vastaajista eniten 38 (39 %) oli sitä mieltä, että myymälän sijainti on huono. Yritys X:n sijaintia hyvänä piti vain 16 (16,5 %) asiakasta.



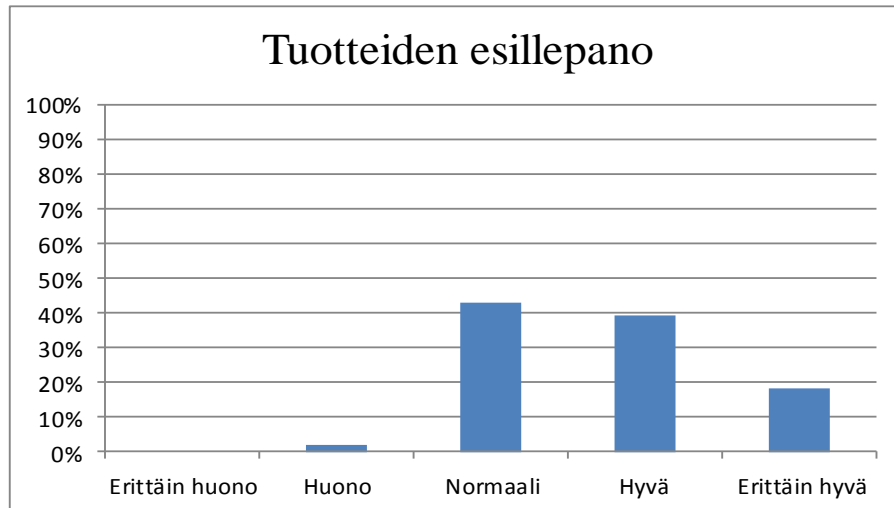
KUVIO 9. Myymälän sijainti

Kulkuyhteyksistään (KUVIO 10) ei pidetty. Asiakkaista 77 (79 %) oli pettuneita kulkuyhteyksiin ja pitivät niitä huonoina, myös vaihtoehto erittäin huono sai vastauksia 4 (4,5 %).



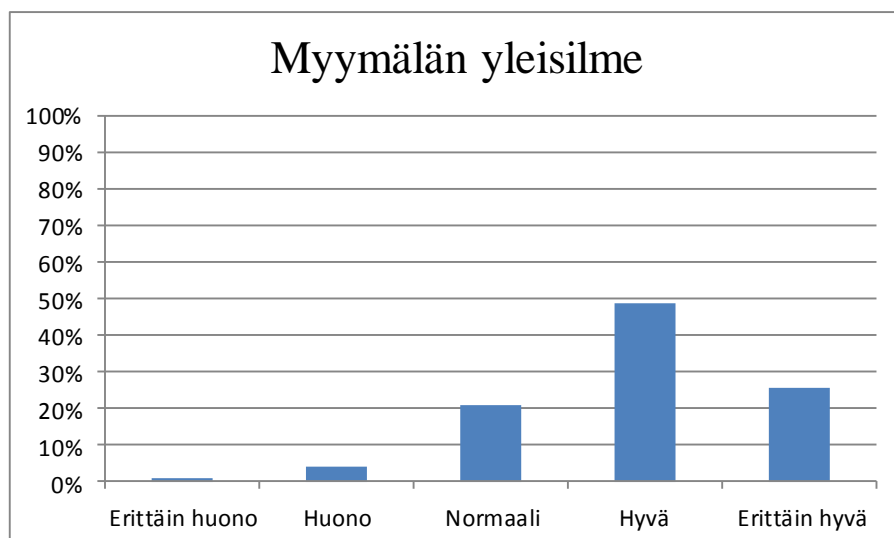
KUVIO 10. Kulkuyhteydet Yritys X:ään

Autojen pysäköintialueeseen Yritys X:ssä vastaajista todella suurin osa 82 (84,5 %) piti erittäin hyvänä ja loput hyvänä 15 (15,5 %). Myymälässä tuotteet on laitettu esille (KUVIO 11) asiakkaiden mielestä normaalisti 42 (43 %) tai hyvin 38 (39 %).



KUVIO 11. Tuotteiden esillepanot Yritys X:ssä

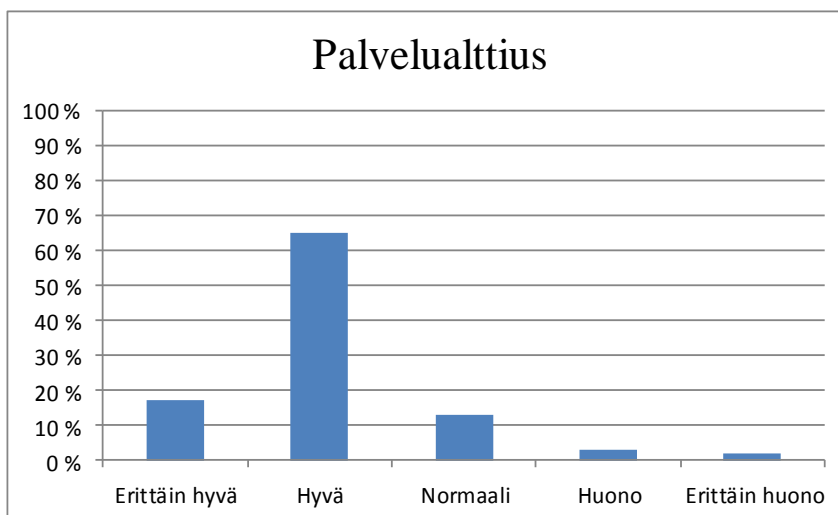
Aukioloajat ovat vastaajien mielestä erinomaiset, sillä vastauksista 79 (81,5 %) oli erittäin hyvä ja hyvät aukioloajat olivat 13 (13,5 %) mielestä. Myymälän yleisilme (KUVIO 12) sai arvosanaksi hyvän. Hyväksi sen kehui 47 (48,5 %) asiakasta ja 25 (25,5 %) kertoi sen olevan erittäin hyvä.



KUVIO 12. Myymälän yleisilme

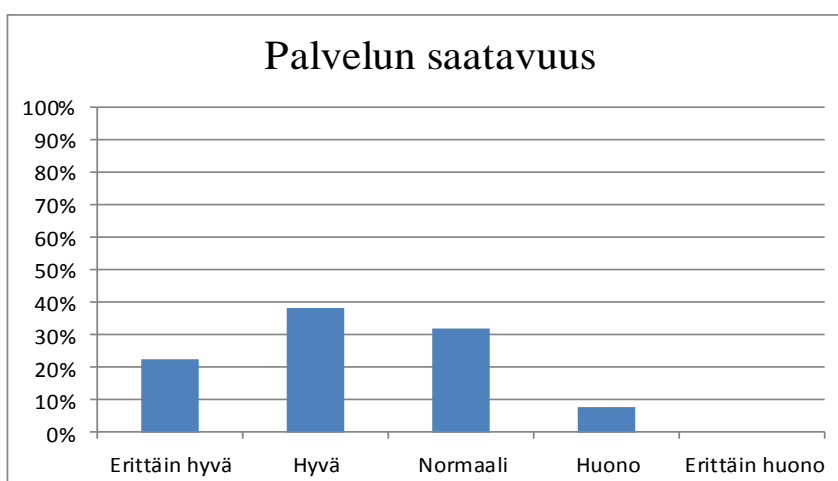
Toinen kohta koski henkilökuntaa, kysyttiin millainen on henkilökunnan palvelualttius, palvelun saatavuus ja laatu sekä palveluasenne.

Henkilökunnan palvelualttiutta (KUVIO 13) tutkittaessa 63 (65 %) eli enemmistö vastaajista pitää palvelualttiutta hyvänä.



KUVIO 13. Henkilökunnan palvelualttius

Henkilökunnan saatavuudessa (KUVIO 14) oli havaittavissa hieman enemmän vaihtuvuutta, kuin muissa henkilökuntaa koskevissa kohdissa. Asiakkaista 37 (38 %) piti saatavuutta hyvänä, 31 (32 %) piti normaalina, 22 (22,5 %) piti erittäin hyvänä ja 7 (7,5 %) huonona.

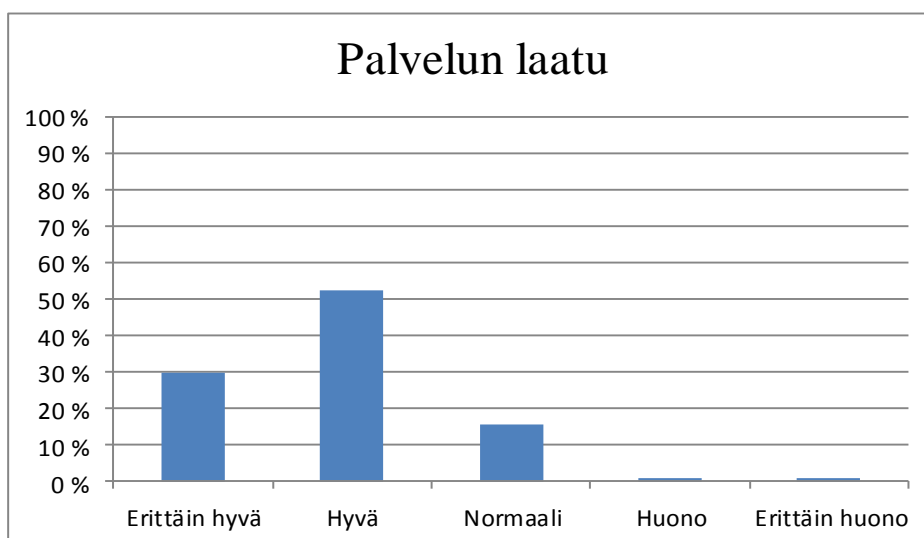


KUVIO 14. Palvelun saatavuus



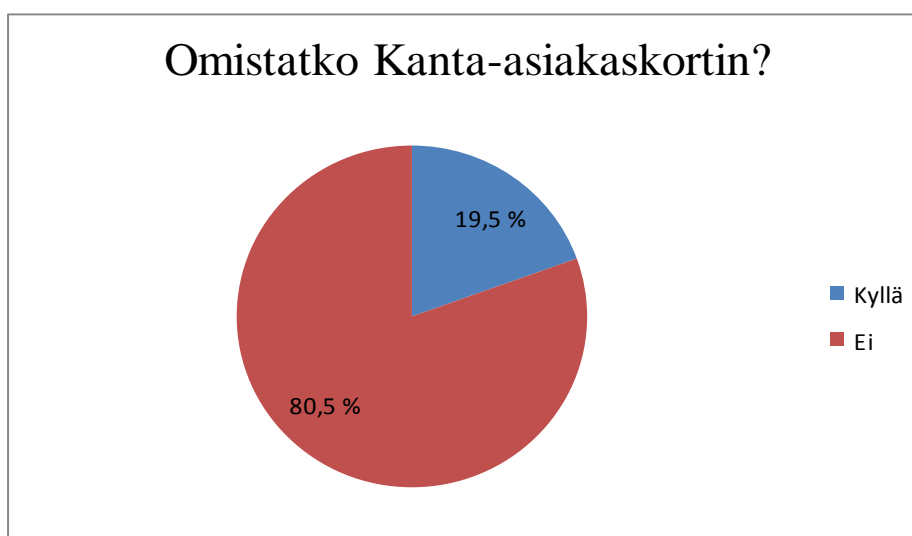
Palveluasenteessa saatiin samanlaisia vastauksia kuin palvelualltiudessa. Enemmistö piti asennetta hyvänä 62 (64 %) ja normaalina 14 (14,5 %).

Palvelun laatu (KUVIO 15) sai vastaajilta myös hyvän arvosanan. Vastaajista suurin osa antoi arvosanaksi hyvän 51 (52,5 %) tai erittäin hyvän 29 (30 %).



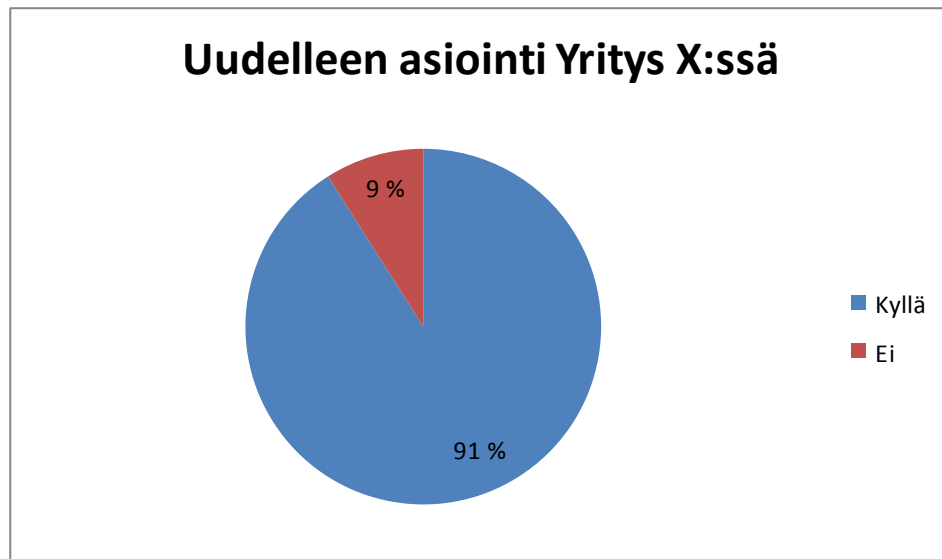
KUVIO 15. Palvelun laatu

Kysymyksessä numero 7 kysyttiin Yritys X:n kanta-asiakaskortin omistamisesta, sen omistaa vain pieni osa vastaajista. (KUVIO 16) Kanta-asiakaskortin omistaa vastaajista vain 19 (19,5 %) tutkimukseen vastanneista.



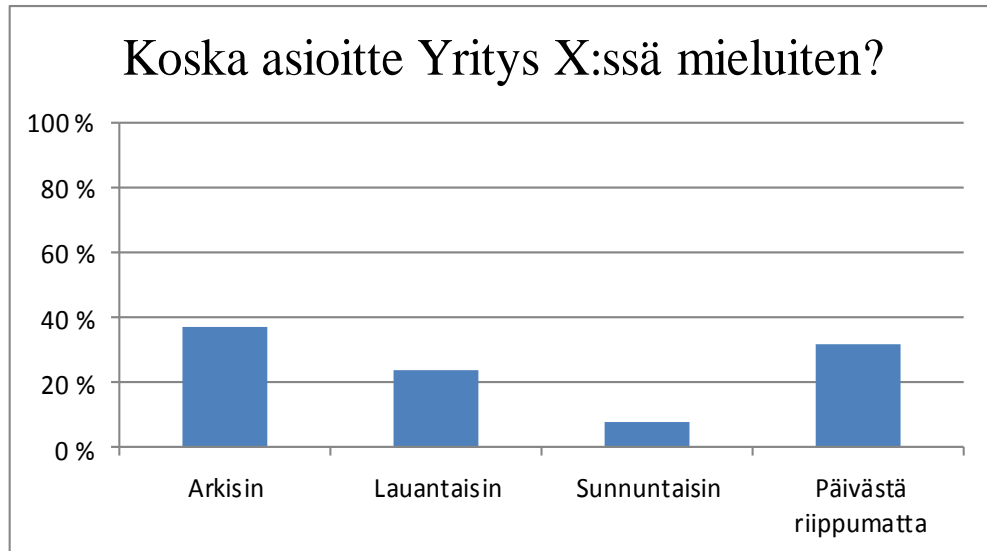
KUVIO 16. Kanta-asiakaskortin omistaminen

Jos edelliseen, eli kanta-asiakaskortin omistus kohtaan vastattiin kyllä, siitä seurasi jatkokysymys, onko kanta-asiakaskortin tarjoamiin etuihin oltu tyytyväisiä. Kysymykseen pyydettiin vastaamaan asteikolla 1-5. 1=erittäin tyytymätön, 2=tyytymätön, 3=normaali, 4=tyytyväinen ja 5=erittäin tyytyväinen. Kanta-asiakaskortin omistajat olivat pääasiassa tyytyväisiä kortin tarjoamiin etuihin 11 (58 %). Seuraavana oli vuorossa kysymys, aiotteko asioida myymälässä uudelleen (KUVIO 17) ja aiotteko suositella myymälää muille. Jos vastaukseen vastasi ei, siitä seurasi jatkokysymys miksi. Todella suuri osa vastaajista ympyröi kyllä-vastauksen 88 (91 %). Ei-vastauksia olivat loput 9 ja heidän syynsä pääasiassa oli, että asuvat toisella paikkakunnalla.



KUVIO 17. Uudelleen asiointi Yrityksessä X

Myymälän suosittelamista muille, kaikki vastaukset olivat kyllä, 97 (100 %). Lomakkeessa haluttiin tietää myös, koska asiakkaat mieluiten asioisivat Yritys X:ssä. Vastaajien mielipiteet jakautuivat kolmeen vaihtoehtoon aikalailla tasaisesti arkisin 36 (37 %), päivästä riippumatta 31 (32 %), lauantaisin 23 (23,5 %) ja sunnuntaisin asioivia 7 (7,5 %).



KUVIO 18. Asiointi Yritys X:ssä

Yritys X:n mainontaa isoin joukko seuraa Etelä-Suomen Sanomista 39 (40,5 %).

Viimeisenä kohtana oli muuta kommentoitavaa; risuja ja ruusuja, ehdotuksia.

#### 4.2 Henkilöstötutkimus tulokset

Henkilöstötutkimus toteutettiin Yritys X:n henkilöstölle heinäkuussa 2012. Henkilöstötutkimuslomakkeessa (LIITE 2) oli 10 avointa kysymystä. Ensin kysyttiin muutama taustatieto; ikä ja koulutustausta. Sen jälkeen tiedusteltiin, kuinka kauan kukin on työskennellyt kaupassa tai kaupan alalla, tärkeimmistä työtehtävistä, onnistumisesta työssä. Lopuksi kysyttiin, tunteeko henkilöstö Yritys X:n arvoja ja strategiaa ja miten ne näkyvät työssä sekä miten henkilöstöä palkitaan. Lomakkeesta tuli lyhyt ja kysymyksistä tehtiin helposti ymmärrettävät. Kaikki eivät halunneet vastata tutkimukseen, haastatteluun vastauksia saatiin viisi kappaletta.

Myyjiltä kysyttiin ensin siis taustatietoja ikää ja koulutustaustaa. Myyjien iät vaihtelivat 19 vuodesta 49 vuoteen. Tarkalleen 19-vuotias merkonomi, 23-vuotias visualisti, 24-vuotias vaatetusalan artesaani, 26-vuotias maanmittausinsinööri ja 49-vuotias sairaanhoitaja. Seuraavaksi kysyttiin kuinka kauan kukin on toiminut kaupan alalla tai myyjän tehtävissä. Merkonomi ja vaatetusalan artesaani ovat olleet työssä kaupan alalla 10 kuukauden ajan. Visualisti on toiminut työssä kaupan alalla ja myyjän tehtävissä hieman alle kolme vuotta.

Maanmittausinsinööri on ollut töissä myyjän tehtävissä neljä ja puolivuotta.

Sairaanhoitajana aikaisemmin toiminut on nyt ollut kaupan alalla noin 15 vuotta.

Hänellä on aikaisemmin ollut oma yritys, vaateliike pääkaupunki seudulla.

Neljäs kysymys koski haastateltavien omia työtehtäviä, mitkä he kokevat tärkeimmiksi työtehtävikseen ja vahvimmiksi osaamisalueikseen. Tärkeimmäksi työtehtäväksi kaikki vastaajat vastasivat myynti ja asiakaspalvelu. Kaikilla on myös joitakin vastuutehtäviä ja vahvoja osaamisalueita.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, mitkä tekijät auttavat onnistumaan työssäsi.

Kaikkia motivoivat tietysti asiakkaat, joita palvelevat päivittäin. Myös hyvä työilmapiiri oli kaikkien vastauksissa mukana. Kolme viidestä oli myös sitä mieltä, että muodin kiinnostus ja sitä seuraaminen auttavat työssä. Seuraamalla itse muotia, voi antaa pukeutumisvinkkejä asiakkaille. Kuudes kysymys koski Yritys X:n strategiaa ja arvoja. Kysyttiin tietävätkö myyjät niitä. Myyjät tietävät, että palvelu on tärkeintä.

Työpaikalla henkilöstöstä huolehditaan vastaajien mielestä hyvin. Pienet asiat ovat henkilöstölle tärkeitä. Vastaajat kertoivat myös koulutuksista, joita on järjestetty tuotteista, merkeistä ja materiaaleista. Muutamat vastaajat kertoivat, että henkilöstölle järjestetään myös viristymispäiviä. Kehityskeskusteluja käydään kaksi kertaa vuodessa, puolen vuoden välein.

### 4.3 Johtopäätökset

#### 4.3.1 Asiakastutkimus

Tutkimukset onnistuivat yleisesti ottaen hyvin. Vastauksia saatiin riittävästi sekä asiakastutkimukseen että henkilöstötutkimukseen. Asiakastutkimuksen vastauksien pohjalta pystyttiin luomaan hyvä yleiskatsaus asiakkaiden mielipiteisiin Yritys X:n tilanteeseen sekä henkilöstötutkimuksella henkilökunnan mielipiteitä.

Taustatietojen selvittäminen ja tiedostaminen auttaa tulevaisuudessa organisaatiota muun muassa asiakaspalvelussa ja markkinoinnin suunnittelussa. Asiakastutkimuksessa ilmeni, että naisia käy Yritys X:ssä hieman enemmän kuin miehiä. Naiset pitävät vaateliikkeissä kiertelystä huomattavasti enemmän samoin kuin tuntevat muodin ja haluavat pukeutua muodin mukaan toisin kuin miehet. Miehet eivät pidä aina vaateostoksille lähtemisestä. Miehet kertoivat, kuinka he eivät pidä vaatteiden sovittamisesta. Nuorempaa väkeä Halosella käy selvästi vähemmän. Nuorilla on varmasti kuva Yritys X:stä ”vanhempien” ihmisten liikkeenä. Yritys X:n pitäisi suunnata markkinointia hieman lisää myös nuorisolle, jotta nuoriso löytäisi sen ja nuorten keskuudessa sana kiertää nopeasti. Monet tulivat Yritys X:ään Päijät-Hämeen alueelta. Myymälän sijaintiin ei oltu kovin tyytyväisiä. Autoilijoille on paljon tilaa. Kaikki olivat tyytyväisiä pysäköintialueeseen.

Tuotteiden esillepanot olivat hyviä vastaajien keskuudessa. Esillepanoja vaihdellaan kuukausittain, jotta myymälän ilme muuttuisi ja sitä myötä kun tuotteita myydään tai tuotteita tulee lisää. Käytävät ovat leveitä ja niillä mahtuu kulkemaan, myös vaikka rattaiden tai vaunujen kanssa. Myymälän aukioloajat saivat myös kehuja.

Henkilökunnan palvelualttiutta keuhuttiin. Henkilöstön saatavuudessa oli havaittavissa hieman vaihtelua vastauksien pohjalta. Voi olla, että kiireaikoina on oikeasti niin monta asiakasta jo yhdellä myyjällä, ettei vain ehdi palvelemaan kaikkia. Palveluasenne ja palvelun laatu saivat arvosanakseen myös hyvän. Koulutukset auttavat palveluasenteessa ja laadussa, kun tietää enemmän tuotteista,

merkeistä ja materiaaleista on paljon itsevarmempi ja tietää mistä asiakkaalle puhuu.

Kanta-asiakaskortti oli suhteellisen harvalla asiakkaista. Vastaajista suurin osa aikoo asioida Yritys X:ssä vielä uudestaan tulevaisuudessa. Yritys X:n asiakkaat haluavat suositella sitä myös muille. Yritys X:n asiakkaat haluavat asioida myymälässä mieluiten arkisin, lauantaisin tai päivästä riippumatta. Vanhemmat vastaajat, kuten eläkeläiset pitävät asioimisesta arkisin, koska heillä on silloinkin aikaa. Perheet haluavat asioida mielellään lauantaisin. Asiakkaat, jotka vastasivat, että haluavat asioida päivästä riippumatta, ovat niitä jotka ovat päättäneet, että tarvitsevat jotain heti eikä huomenna.

Viimeisenä kohtana oli risuja ja ruusuja sekä asiakkaat pystyivät vapaasti kommentoimaan omia mielipiteitään. Omista mielipiteistä Yritys X sai hyviä kehitysehdotuksia. Kaikki kehitysehdotukset eivät kuitenkaan olleet realistisia, joita olisi voitu toteuttaa.

#### 4.3.2 Henkilöstötutkimus

Yritys X:n henkilöstö on iältään nuorta, mutta löytyy myös muutamia kokeneempia ammattilaisia. Suuri ikähaitari on hyvä asia, koska Yritys X:n asiakkaatkin ovat kaiken ikäisiä. Tuotteet ovat suunnattu kaiken ikäisille. Koulutustaustat ovat hieman toisistaan poikkeavia. Kaupan alalla on paljon työpaikkoja, sinne on ehkä ”helpoin” päästä töihin. Ammatinvaihto voi tietysti johtua myös toisen alan töiden puutteesta. Useimmat nuoret ovat toimineet kaupan alalla vain vähän aikaa, he ovat vasta valmistuneita. Kokeneemmilla on pidempi kokemus alalta. Pidempään työelämässä olleet voivat antaa hyviä vinkkejä vastavalmistuneille alkutaipaleella oleville myyjille. Vastaajien vastaukset tärkeimmistä työtehtävistä eivät yllättäneet. On tärkeää, että asiakas on tyytyväinen tuotteisiin ja palveluun ja tulee asioimaan uudelleen. Kaikilla on omat vahvimmat osaamisalueensa, mutta henkilöstö oppii koko ajan uutta.

Yritys X:n arvoista ja strategiasta puhuttaessa kaikki eivät osanneet vastata kysymykseen. Arvot ja strategia on käyty henkilöstön mukaan läpi palaverissa ja ne ovat läsnä päivittäisessä työssä. Henkilöstöä on koulutettu hyvin tuotteista,

merkeistä ja materiaaleista. On hyvä tietää, miten esimerkiksi eri materiaalit käyttäytyvät käytössä ja pesussa. Faktat auttavat paljon myyntityössä ja tuotetietojen saattamisessa asiakkaan tietouteen. Monille asiakkaille on tärkeää tietää, missä tuotteet ovat valmistettu, toisille taas merkki. Palkitsemisessa otetaan koko henkilöstö huomioon. Kaikki saavat palkinnon hyvistä myynneistä. Yritys X:llä on yhteisiä virkistymistapahtumia, jotka kohottavat yhteishenkeä. Ilmapiiiri on kaikkien vastaajien mielestä työpaikalla erittäin hyvä. Henkilöstön mielestä kehityskeskustelut ovat opettavaisia ja hyödyllisiä. Kehityskeskusteluissa voi ilmaista oman mielipiteensä asioista ja katsoa onko kehittynyt työssään.

#### 4.3.3 Tulokorttipohja

Seuraavaksi esitellään tulokorttipohja (KUVIO 19), joka rakennettiin yhteistyöyritykselle. Yhteistyöyritys voi tarvittaessa itse lisätä näkökulmia ja mittareita.

	Päämäärä/menestystekijät	Mittari	Seuranta	Tavoite-arvot
Asiakas	Palvelun laadun parantaminen, ystävällinen ja aktiivinen asiakaspalvelu  Asiakaspalautteen kerääminen	Asiakastutkimus  Palautelaatikon tyhjentäminen ja palautteeseen reagoiminen	Puoli-vuosittain  1x/viikko	
Henkilöstö	Palveluosaamisen lisääminen  Tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö	Koulutukset osallistumisprosentti /vuosi  Henkilöstötutkimus  Kehityskeskustelut	100%  Puoli-vuosittain	

KUVIO 19. Tulokorttipohja yhteistyöyritykselle

Asiakasnäkökulmalle määritellyt päämäärät tai menestystekijät ovat palvelun laadun parantaminen sekä ystävällinen ja aktiivinen asiakaspalvelu ja asiakaspalautteen kerääminen. Palvelun laadun parantamista voidaan mitata asiakastutkimuksella. Seuranta aika voi olla aina puolivuositain, joko keväällä ja syksyllä tai kesällä ja talvella. Asiakaspalautteen keräämistä voi mitata palautelaatikon tyhjentämisellä ja palautteen luettua siihen tulisi reagoida mahdollisimman nopeasti. Palautelaatikko olisi hyvä tyhjentää esimerkiksi kerran viikossa.

Henkilöstönäkökulmalle määritellyt päämäärät tai menestystekijät ovat palveluosaamisen lisääminen ja tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö. Palveluosaamista voidaan mitata koulutuksilla. Koulutuksiin osallistumisen osallistumisprosentin tulisi olla mahdollisimman korkea. Tyytyväisyyttä ja motivaatiota mitataan henkilöstötutkimuksin. Kyselyn tuloksia voidaan käydä läpi jokaisen henkilökuntaan kuuluvan kanssa kehityskeskustelussa.



## 5 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin tulokortin soveltuvuutta johtamisen työvälineeksi Yritys X:lle. Soveltuvuutta tarkasteltiin case-osuudessa Yritys X:n kautta. Tutkimuksen mukaan tulokortti voisi soveltua case-myymlään. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, että tutkimukset ja johtopäätökset olisivat yleistettävissä muihin Yritys X:n myymälöihin.

Tutkimusaineiston keräämiseksi toteutettiin sekä asiakastutkimus että henkilöstötutkimus. Asiakastutkimukseen saatiin vastauksia 97 kappaletta ja henkilöstötutkimukseen 5 kappaletta. Henkilöstötutkimuksen tavoitteena oli saada vastaus kaikilta henkilökuntaan kuuluvilta, mutta 12 jaetusta lomakkeesta saimme takaisin vain viisi kappaletta. Tutkimustulosten julkistamisessa pitää muistaa vastausprosenttien vaikutus tulosten luotettavuuteen (reliabiliteetti). Asiakastutkimuksen avulla saatiin paljon arvokasta tietoa asiakkaista ja löydettiin asiakkaiden vastauksien kautta kehittämiskohteita. Kehittämiskohteita olivat muun muassa julkisten kulkuyhteyksien parantaminen. Julkisiin kulkuyhteyksiin on kuitenkin hankala puuttua. Myös henkilöstötutkimuksen avulla tuli arvokasta tietoa henkilöstöstä ja kehittämiskohteista. Yleiskuva kummastakin tutkimuksesta on kuitenkin positiivinen. Asiakkaat antoivat miinusta eniten myymälän sijainnista ja kulkuyhteyksistä. Viihtyvyys on hyvällä tasolla sekä asiakkailta, että henkilöstöllä. Henkilöstö on motivoitunutta ja työilmapiiri on erinomainen. Muutamia kysymyksiä olisi voitu muotoilla hieman toisin kummassakin lomakkeessa, koska vastaajat joutuivat selventämään kysymyksiä haastattelijalta (validiteetti).

Empiriaosuudessa hyödynnettiin haastatteluja, tutkimuksen tekijöiden omia havainnointeja sekä yrityksen sisäistä materiaalia. Teoriaosuuden lähteistä lukuun ottamatta muutamaa on 2000-luvulla julkaistua kirjallisuutta. Internet lähteistä käytettiin Kaupan liiton ja Tekesin ylläpitämiä sivustoja. Lähteitä, joita opinnäytetyössä käytettiin, voidaan pitää ajan tasalla olevina ja luotettavina (reliabiliteetti). Teoria- ja empiriaosuudet työssä osoittavat, että tulokortti soveltuisi hyvin johtamisen työvälineeksi case yrityksessä. Tulokortin käyttöönotto edellyttää laajaa koulutusta henkilöstölle, johon osallistuisi myös

ylempijohto. Parhaiten tasapainotettu mittaristo onnistuisi laatimalla koko Yritys X:lle tulokortin, jonka jälkeen laadittaisiin joka yksikölle oma tulokortti.

Opinnäytetyö onnistui mielestämme suhteellisen hyvin siihen nähden, minkälainen tietopohja aiheesta meillä oli, myös yhteinen aika antoi omat haasteensa. Balanced Scorecard oli molemmille aika vieras käsite, vaikka olimme siitä koulussa aikaisemmin keskustelleet. Teorian opiskelu itsekseen oli aluksi hankalaa, mutta pikku hiljaa asiat järjestyivät. Kirjallisuutta kerätessämme ongelmaksi muodostui valtava määrä teoriaa aiheestamme. Sisällöltään kaikki olivat aika samanlaisia, päätimme ottaa kaikista kirjoista uusimmat painokset. Tutkimukset onnistuivat myös hyvin, olimme tehneet aikaisemmalla ammattikorkeakoulun kurssilla asiakastutkimuksen, josta oli hyötyä. Kyselypäivät olivat onneksi vilkkaita päiviä ja saimme tuloksia nopeasti. Kaupan ala oli molemmille tuttu käsite, samalla myös palvelu ja myyntityö olivat tulleet tutuiksi. Olemme kumpikin työskennelleet kaupan alalla ja työskentelemme edelleen. Pääsimme kaupan alaan, myyntityöhön sekä tulokorttiin sisälle tarvittavan hyvin. Saimme hyvän tietopohjan, jotta pystyimme viemään opinnäytetyöprosessin alusta loppuun kunnialla läpi.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita

Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark.

Frietag, H. R. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard – Tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor.

Grönroos, C. 2003. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. Tillman, M. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. Tillman, M. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Talentum.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A. & Partanen, V. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategia lähtöinen organisaatio. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategia kartat. Helsinki: Talentum.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2007. Keskustelua vähittäiskaupan strategisista valinnoista ja käytännöistä osaamisperusteisen kilpailun teorian valossa. Liiketaloudellinen aikakausikirja. No 01/2007.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö

Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste: näkymätön näkyväksi. Porvoo: WSOY

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Laitinen, E. K. 2001. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.

Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio, L., Selinheimo, R. & Sulkanen, L. 1998. Asiakaspalvelu. Porvoo: WSOY

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.

Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen: taitoa, tunnetta, intoa & intohimoa. Osaajan asenne ratkaisee. Aina. Lahti: Positiivarit

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia: Balanced Scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Inforviestintä.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti

Internet lähteet

Kaupan liitto. 2012. Tietoa kaupasta. Kaupan liitto [viitattu 10.8.2012].

Saatavissa: [http://www.kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta)

Kaupan liitto. 2012. Tietoa kaupasta. Kauppa lukuina. Kaupan liitto [viitattu 10.8.2012]. Saatavissa: [http://www.kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/kauppa\\_lukuina](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/kauppa_lukuina)

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Tykesraportti 57. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

#### Muut lähteet

Hahle, A. 2010. Tulokortti seurannan apuvälineenä. Laurea Ammattikorkeakoulu. Kerava.

Huttu, T. 2009. Tulokortin laatiminen, Case: Hyvinkään Anttilan asiakaspalveluosasto. Laurea Ammattikorkeakoulu. Hyvinkää.

Toimintakertomus. 2011. Yritys X.

## LIITTEET

## LIITE 1. Asiakastutkimuslomake

**Asiakastutkimus, Yritys X**

Ympyröikää seuraavista valitsemanne vaihtoehto

**1. Sukupuoli**

1) Nainen

2) Mies

**2. Ikä**

1) alle 20

2) 20–39

3) 40–49

4) 50–59

5) 60 tai yli

**3. Asuinpaikka**


---

**4. Oletteko aiemmin asioineet Yritys X:ssä?**

1) Kyllä\*

2) Ei

\* Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä,  
missä Yritys X:n myymälässä olette asioineet?

---

Seuraaviin kysymyksiin pyydämme teitä vastaamaan asteikolla

1. Erittäin huono

2. Huono

3. Normaali

4. Hyvä

5. Erittäin hyvä

**5. Yleiset tekijät**

1) Myymälän sijainti

1 2 3 4 5

2) Kulkuyhteydet

1 2 3 4 5

3) Autojen pysäköintialue

1 2 3 4 5

4) Tuotteiden esillepano

1 2 3 4 5

5) Aukioloajat

1 2 3 4 5

6) Myymälän yleisilme

1 2 3 4 5

**6. Henkilökunta**

1) Palvelualttius	1	2	3	4	5
2) Palvelun saatavuus	1	2	3	4	5
3) Palveluasenne	1	2	3	4	5
4) Palvelun laatu	1	2	3	4	5

**7. Omistatteko kanta-asiakaskortin?**

- 1) Kyllä\*                      2) Ei

\*Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, kuinka tyytyväisiä olette olleet kanta-asiakaskortin tarjoamiin etuihin?

1. Erittäin tyytymätön
2. Tyytymätön
3. Ei valittamista
4. Tyytyväinen
5. Erittäin tyytyväinen

**8. Aiotteko**

- asioida myymälässä uudelleen?

- 1) Kyllä                      2) Ei, miksi? \_\_\_\_\_

- suositella myymälää muille?

- 1) Kyllä                      2) Ei, miksi? \_\_\_\_\_

**9. Haluan asioida Yritys X:ssä**

- 1) Arkisin
- 2) Lauantaisin
- 3) Sunnuntaisin
- 4) Päivästä riippumatta

**10. Seuraan Yritys X:n mainontaa**

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 1) Etelä-Suomen Sanomat | 2) Helsingin Sanomat     |
| 3) MTV3                 | 4) Yritys X:n kotisivut  |
| 5) Facebook             | 6) kotisivut             |
| 7) Naisten lehdet       | 8) Muualta, mistä? _____ |

**11. Muuta kommentoitavaa; risuja ja ruusuja, ehdotuksia**


---

Suuri kiitos vastauksistanne!

## LIITE 2. Henkilöstötutkimuslomake

**Henkilöstötutkimus, Yritys X****1. Ikä****2. Koulutustausta**  

---

**3. Kauan olet toiminut myyjän tehtävissä / palvelualalla?**  

---

**4. Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi? Ja vahvimmat osaamisalueesi?**  

---

---

---

**5. Mitkä tekijät auttavat sinua onnistumaan työssäsi?**  

---

---

**6. Mitkä tekijät hidastavat/estävät sinua onnistumasta työtehtävissäsi?**  

---

---

**7. Tunnetko arvot ja strategian?**  

---

---

**8. Miten arvot näkyvät jokapäiväisessä työssäsi?**  

---

---



**9. Miten työpaikallasi pidetään huolta henkilöstöstä? mm. koulutus, palkitseminen**

---

---

**10. Käydäänkö työpaikallasi kehityskeskusteluita ja kuinka usein?**

---

---

**Suuri Kiitos vastauksista!**